

А. А. Бойко, Н. В. Бахмарева

ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Рассматриваются закономерности развития подходов к построению организационных структур управления, предлагаются базовые принципы проектирования процессно-ориентированных структур управления.

Ключевые слова: функциональный подход, процессный подход, принципы проектирования.

Необходимость совершенствования организационной структуры управления обосновывается высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь выжить и сохранить конкурентоспособность, вынуждены непрерывно совершенствовать свою деятельность. Решением проблемы является смена базовых принципов проектирования организационных структур и переход к ориентации не на функции, а на процессы.

В начале XX в. в производстве произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация, что выразилось в появлении крупных предприятий, на которых были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров. Механизация производства также способствовала росту размеров предприятий, их ориентации на массовое производство и сбыт, а следовательно, и на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций [1]. На этих предприятиях устанавливалось дорогостоящее оборудование, внедрялись сложнейшие технологические процессы, основанные на новейших достижениях научно-технической мысли.

С ростом масштабов производства и стремительным расширением выпускаемой продукции повышалась сложность управления предприятием и экономикой в целом. Наряду со специализацией и кооперированием труда в производстве, появилась необходимость специализации и кооперирования труда в управлении.

Эти изменения, естественно, привели к возникновению новых, многоаспектных организационных проблем: проблем роста производительности труда, рационализации трудовых операций, повышения эффективности управления организацией, увеличения эффективности использования человеческих ресурсов, оптимизации деятельности организаций. Необходимость решения этих проблем, в свою очередь, обусловила более интенсивные, фундаментальные научные исследования в области управления организацией [2].

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой как самостоятельной областью исследования [1]. Методы научной организации труда, предложенные Ф. У. Тейлором, позволили значительно повысить эффективность и, как следствие, результативность организаций.

Создатели школы научного управления, решая проблему роста производительности труда, сформулировали принципы управления трудом рабочих. Первый из них – принцип вертикального разделения труда – гласит, что за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция использования поставленной задачи. Второй принцип – принцип измерения труда, суть которого заключается в том, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, сформулировала принципы и методы научной организации труда и поставила задачу эффективной мотивации наемного труда. Однако основное внимание школы научного управления было направлено на повышение эффективности труда на уровне ниже управленческого.

С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и организационных структур в частности, стремясь при этом наилучшим образом разделить организацию на подразделения или группы с учетом их специализации.

Важным итогом теоретических разработок этой школы явилось формирование принципов управления, практическое использование которых обеспечивало единство подходов к формированию систем управления организациями. Эти принципы с успехом использовались в течение многих десятков лет XX в., их автором был А. Файоль.

Принципы, предложенные А. Файолем, можно разделить на три группы: структурные, взаимодействия руководителя и подчиненного и конечного результата. Структурные принципы являются ключевыми при построении организационной структуры управления. К ним относятся следующие:

1. Принцип разделения труда. Согласно А. Файолю, разделение и специализация труда – естественный способ повышения производительности и качества труда, сопряженный с сокращением объектов, с которыми работник осуществляет взаимодействие.

2. Принцип единства цели и руководства, обеспечивающий координацию различных видов работ для достижения общей единой цели, предусматривающий департаментализацию, т. е. группировку однородных задач в рамках структурных подразделений.

3. Принцип соотношения централизации и децентрализации, декларирующий существование баланса между централизацией и децентрализацией власти.

4. Принцип власти и ответственности, определяющий причинно-следственные связи между ответственностью и полномочиями.

5. Принцип цепи, задающий направления движения информационных потоков в соответствии с иерархией системы управления, обеспечивающих принятие управленческих решений и передачу управляющих воздействий на исполнительские уровни.

В то время широкое распространение получили функциональные организационные структуры, основывающиеся на функциональном подходе.

Функциональный подход, опирающийся на понятие «функция», до сих пор преобладает на многих западных и большинстве отечественных предприятий [3]. Он основан на идеях Адама Смита и принципах эффективного управления Анри Файоля, предполагая разбиение организации на простейшие задачи, исполняемые по конвейерной схеме с четко регламентированными маршрутами, как правило, в рамках структурных подразделений предприятия [1]. Такая организация управления базируется на принципе последовательного выполнения трудовых операций, т. е. трудовая задача делится на отдельные операции (задания, этапы), и каждый работник специализируется на выполнении одной операции.

При функциональном подходе к управлению за каждой структурной единицей (сотрудник, отдел, управление) закреплена ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности. Как правило, горизонтальные связи между структурными единицами слабы, а вертикальные связи по линии «начальник–подчиненный» – сильны. Подчиненный отвечает только за порученные ему функции и, возможно, за деятельность своего подразделения в целом. Функции и результаты работы параллельных структурных единиц его не очень интересуют [4]. Относительно низкая норма управляемости объясняется высоким уровнем централизации власти и ответственности руководителя. В функционально ориентированных организационных структурах обмен информацией между различными подразделениями осуществляется по вертикальным связям.

В условиях, описанных выше, функциональный подход к управлению и организации производства был вполне приемлем, поскольку он обеспечивал:

- концентрацию работника на конкретной функции, дающую возможность ее выполнения с оптимальными показателями;
- сильные вертикальные связи, улучшающие контроль над процессами предприятия;
- ненужность высокой квалификации кадров для выполнения большинства операций;
- оптимальность подхода при управлении малыми предприятиями (линейно-функциональная организационная структура);
- низкую себестоимость операций.

Во второй половине XX в. научно-технический прогресс, бурное развитие информационных технологий и

колоссальная концентрация научного и производственного потенциалов привели к реструктуризации мировой экономики. Ведущие роли в ней стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей и основанные на прогрессивных технологиях. Производство товаров и услуг ориентировалось уже не на удовлетворение массовых потребностей, а на индивидуальные запросы и небольшие по емкости рынки. При этом индивидуализация выражалась не только в принципиально новых свойствах продуктов потребления, но и, как правило, затрагивала внешние формы, составляя основы и сущность объекта, наделяя его такими специфическими чертами, как цвет, комплектация, сервис, качество, стоимость и т. д. Потребитель желал получить те продукты и услуги, которые отвечали его финансовым возможностям, техническим и эстетическим требованиям.

В условиях жесткой конкуренции и бурного научно-технического прогресса произошло сокращение жизненного цикла товара, ускорение морального и технического старения производимой продукции. На предприятиях особенно остро встал вопрос постоянного повышения качества производимых товаров и услуг. Жизнеспособность бизнеса теперь стала определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью к требованиям внешней среды.

Функциональный подход обеспечил увеличение производительности промышленных предприятий в начале XX в. Однако сегодня доминирование функционального управления в организациях является одной из ключевых проблем сложившихся систем управления. Функциональные структурные подразделения прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку система оценки их деятельности традиционно оторвана от результативности работы предприятия в целом. Разрушительная конкуренция между ними – результат обособленного положения каждого подразделения внутри предприятия. На практике это переходит в постоянные конфликты между сотрудниками бухгалтерии, финансового и планово-экономического отделов, между отделом сбыта и производством, между конструкторами и технологами и т. д.

В новых условиях резко обострились недостатки функционального подхода:

- отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, разбиение их на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными элементами организационной структуры;
- ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры;
- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);
- отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;
- высокие накладные расходы;
- отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом;
- неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизации

деятельности отдельных структурных элементов и неудачными попытками внедрения на предприятиях информационных систем;

– узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений, создающая проблемы на стыках.

Отмеченные недостатки заставляют пересмотреть сложившуюся практику формирования структур управления предприятиями исключительно по функциональному принципу. Представление работ при функционально-ориентированном подходе потребовалось дополнить описанием логики их выполнения, описаниями входов и выходов работ, показателями результативности и другими (по необходимости) важными характеристиками. В конечном итоге, все заговорили о необходимости изменения базовых подходов к организации работ – о переходе от функциональных принципов к процессным.

В 80-х гг. XX в. на предприятиях всего мира началось внедрение системы управления качеством продукции – TQM (Total Quality Management). В начале XXI в. количество организаций, имеющих сертификаты систем качества, базирующихся на семействе стандартов ISO 9000, во всем мире составило 510 616 (в США – 37 026, в Японии – 27 385, в Китае – 57 783, в России – 1 517). Эта система впервые была построена на принципах альтернативного подхода к управлению организацией – процессного подхода [4].

В последние десятилетия предприятия передовых экономических держав, таких как Япония, США, Германия, Великобритания, Швеция, активно переходят к процессному подходу в управлении. На них внедрена система управления качеством, организация рассматривается как сеть взаимосвязанных процессов, практически реализуются прогрессивные методологии совершенствования бизнес-процессов предприятия, такие как реинжиниринг (BPR), непрерывное улучшение (BPI) и др. [1]. За весьма непродолжительный период времени процессный подход зарекомендовал себя как наиболее эффективный в современных экономических условиях.

Суть процессного подхода к управлению организацией заключается в том, что акцент при постановке задач и оценке эффективности переносится с функциональных подразделений на бизнес-процессы, т. е. на процессы, создающие ценность для потребителя и организации. Необходимость процессного подхода к менеджменту обусловлена логикой развития мировой экономики. В соответствии со всеобщим экономическим законом «возвышающихся потребителей» происходит постоянное развитие производительных сил, разделение труда, концентрация финансового капитала, глобализация процессов производства и потребления. Рост конкуренции заставляет компании быть более гибкими, динамичными, сконцентрировать свои усилия на удовлетворении запросов потребителей, повышении конкурентоспособности, групповой работе, сокращении времени производственного цикла и процессов. Организации, применяющие такие подходы, получили название «горизонтальных», или опирающихся на процессы. Процессный подход дает возможность повысить эффективность организации, так как имеет много веских преимуществ:

– высокая мотивируемость (именно процессно-ориентированный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы);

– возможность осуществлять текущее управление за счет связи между отдельными процессами внутри системы процессов, а также за счет их объединения и взаимодействия;

– снижение нагрузки на руководителей, так как ответственность распределяется между владельцами процессов;

– высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя;

– высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная сильной вертикальной интеграцией ресурсных потоков и всеобщей заинтересованности в повышении скорости обмена ресурсами, в том числе и информацией;

– значительное снижение значимости и силы действия бюрократического механизма, увеличивающего временные и финансовые затраты;

– высокая прозрачность и понятность системы управления, а также упрощение процедур координации, организации и контроля;

– возможность глубокой комплексной автоматизации.

Все эти преимущества перешли в последнее время в разряд необходимых для ведения эффективной конкурентной борьбы. Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием позволяет получить структуру, деятельность которой направлена на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента.

Переход от функционального подхода к процессному подходу в управлении организацией потребовал и пересмотра базовых принципов построения организационной процессно-ориентированной структуры управления.

По мнению большинства экспертов эти принципы должны быть увязаны с принципами менеджмента качества (МК). В таблице представлены принципы менеджмента качества и способы их реализации при построении процессно-ориентированной организационной структуры.

Принципы менеджмента качества и предложенные способы их реализации могут быть положены в основу методики построения процессно-ориентированных организационных структур.

Библиографический список

1. Кукарцев, А. В. Методика перехода к управлению организацией на основе процессного подхода : монография / А. В. Кукарцев, А. А. Бойко; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. Красноярск, 2008.
2. Минцбург, Г. Структура в кулаке / Г. Минцбург. СПб. : Питер, 2002.
3. Баринов, В. А. Организационное проектирование / В. А. Баринов. М. : Инфра-М, 2005.
4. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. (Серия «Практический менеджмент»).

**Реализация принципов менеджмента качества при построении
процессно-ориентированной организационной структуры**

Принципы МК по ИСО 9000	Существо принципа	Способ реализации при построении процессно-ориентированной организационной структуры
Ориентация на потребителя	Организация зависит от своих потребителей и поэтому должна понимать настоящие и будущие потребности потребителей, выполнять требования потребителей и стремиться превзойти ожидания потребителя	Наличие ответственного лица за конечный результат и за процесс в целом, ориентация на потребителя (внешнего и внутреннего), заинтересованность в конечном результате
Лидерство руководителя	Лидеры устанавливают единство цели и руководства в организации. Они создают и поддерживают среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации	Исполнитель имеет двух и более руководителей (руководителя подразделения и руководителя бизнес-процесса), горизонтальная интеграция организационной структуры посредством ее построения в виде сквозных процессов, единое направление деятельности в рамках бизнес-процесса, руководители процессов полностью вовлекают работников в решение задач бизнес-процесса, используют их возможности и опыт, критерием результативности является результат бизнес-процесса
Вовлечение работников	Персонал на всех уровнях составляет основу организации, и его полное вовлечение позволяет использовать его способности на благо организации	Полная заинтересованность работников в конечном результате, система оценки их деятельности связана с конечным результатом бизнес-процесса, каждый работник добавляет ценность процессу, используются творческие возможности и способности работников
Процессно-ориентированный подход	Желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующими ресурсами и видами деятельности управляют как процессом	Объединение подразделений в единую сеть бизнес-процессов организации, направленную на достижение конкретных результатов деятельности
Системный подход к менеджменту	Определение, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов улучшает результативность и эффективность организации	Вся деятельность рассмотрена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, направленных на результат и достижение общей цели
Постоянное улучшение	Неизменной целью организации должно стать постоянное улучшение	Вся деятельность бизнес-процесса хорошо прослеживается, виден конечный результат. Работа контролируется хозяином процесса, который вносит необходимые корректировки в работу процесса, для того чтобы улучшить его конечный результат
Принятие решений, основанное на фактах	Эффективные решения основываются на анализе данных и информации	Информация поступает свободно по организации – сверху, вниз, по горизонтали. Информация консолидированная, включает в себя всю необходимую информацию по всему бизнес-процессу, что способствует наименьшему искажению, оперативности доставки данных для их анализа и принятию эффективных управленческих решений
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Организация и поставщики взаимозависимы, и их взаимовыгодные отношения увеличивают их способность создавать ценность	Горизонтальная интеграция организационной структуры в виде сквозных процессов, через которые проходят материальные и другие потоки предприятия от поставщика исходных ресурсов до потребителя готовой продукции, а это в свою очередь диктует формирование гибких связей между внутрипроизводственными структурами предприятия

A. A. Boiko, N. V. Bahmareva

**DESIGNING PRINCIPLES OF THE PROCESS-FOCUSED
STRUCTURES OF MANAGEMENT**

Conformity to natural laws of approaches development to designing organizational structures of management is considered. The basic designing principles of the process -focused structures of management are offered.

Keywords: functional approach, process approach, designing principles.