

СОДЕРЖАНИЕ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В статье рассматривается сущность процессного подхода в управлении современной организацией. Анализируются его особенности и взаимосвязь с функциональной и структурной концепциями менеджмента организации. Формулируется современная проблематика процессного подхода. Выделяются и описываются процессы управления в их взаимосвязи.

Ключевые слова: управление, организация, руководство, процесс, виды процессов, функция, структура, процессное управление, анализ, исследование, реинжиниринг бизнес-процессов, управляемость организации.

D.A. Matytsin

THE CONTENT AND THE INTERACTION OF THE BASIC MANAGEMENT PROCESSES IN MODERN ORGANIZATIONS

The article discusses the essence of process management in modern organizations and analyzes its characteristics and relationship to functional and structural concepts of the organization management, as well as denotes the problem of constructing a modern management process. Processes of management in their relationship are identified and described.

Keywords: management, organization, leadership, process, types of processes, function, structure, process management, analysis, research, business process reengineering, controllability of the organization.

В своем развитии до современного состояния менеджмент как область знаний и сфера профессиональной деятельности прошел достаточно длинный путь, который можно охарактеризовать как череду сменяющих друг друга концепций, подходов и научных школ. Начиная свою эволюцию с концепции «научного управления», менеджмент фактически формировался и развивался, с одной стороны, в контексте административного и количественного подходов, что отражало изменение формальных представлений о его объекте, с другой стороны, исследование личных отношений и поведения сотрудников в организации затрагивало содержательную составляющую.

Однако на сегодняшний день можно констатировать определенный кризис западной модели менеджмента, получившей наибольшее распространение и применение, который связывается не только со спорной применимостью данной модели для экономик разного типа и уровня развития, но и с начинающимся преобладанием в современной практике менеджмента ситуаци-

онного подхода. Данный подход, так же как и системный, представляет собой лишь способ мышления руководителя в принятии решения. Он не предоставляет менеджерам-практикам отчетливого алгоритма действий, эффективных правил по управлению организацией. Ситуационный подход, по мнению современных экспертов в области управления, является кульминацией кризиса менеджмента как науки. По сути дела, он утверждает, что каждый руководитель должен самостоятельно выбирать способы действия в зависимости от сложившейся ситуации, что порождает значительный субъективизм в принятии управленческих решений [1].

Указанные проблемы нашли свое отражение, с одной стороны, в попытках найти новые подходы и концепции управления, которые позволяли бы осуществлять управленческую деятельность без принципиального изменения социально-экономических условий функционирования организации, что пока не привело к успеху. С другой стороны, они были связаны с совершенствованием и развитием известных моделей и подходов менеджмента, преимущественно сформированных в рамках административной школы. Одной из таких концепций стал «процессный подход», получивший свое второе рождение в

¹ Кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

том числе благодаря прогрессирующему распространению информационных технологий и внедрения их в практику деятельности организаций самого разного масштаба и сфер деятельности.

Как отмечают консультанты в области менеджмента, большинство существующих организаций до сих пор, фактически, построено на основе функционального принципа, согласно которому фирма представляет собой определенный механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники предприятия. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата. Различные отделы взаимодействуют, передают работу друг другу по этапам. И зачастую на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это приводит к различного рода разногласиям и конфликтам, порождаемым природой функциональной организации труда [5].

На первый взгляд, процессный подход не только лишен недостатков функционального, но и, основываясь на последнем, дополняет его. Процессы, происходящие в организации, охватывают все ее подразделения, задействуют все службы и ориентированы на конечный результат. С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе – это набор функций), и управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности. При этом процессному подходу свойственны и недостатки структурного подхода к организации деятельности, это:

- разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными структурными элементами организационной структуры;

- отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов) документируемость технологий;

- отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом, а

- также ориентации на клиента (внешнего или внутреннего);

- отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;

- высокие накладные расходы и неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием частичной автоматизации деятельности структурных элементов и неудачными попытками внедрения на предприятиях информационных систем [3].

Здесь следует отметить, что процессный подход не только не противоречит структурному, но и дополняет его (также как и функциональный), что позволяет выделять это в качестве его существенного преимущества и объясняет распространенность процессной модели управления в современных организациях.

С точки зрения иерархической структуры, организация, в первую очередь, является совокупностью сотрудников. С точки зрения процессного менеджмента организация рассматривается не как совокупность сотрудников, а как деятельность: преобразование ожиданий заинтересованных сторон в их удовлетворенность. Работа организации в целом является процессом «нулевого» уровня (процесс «Деятельность организации»). Далее применяются те же подходы, что и для организационных структур. Важным в таком подходе является то, что руководитель, ответственный за процесс определенного уровня, руководит не людьми, а деятельностью. То, что он может сделать для реализации своей ответственности – это спроектировать и совершенствовать целостный порядок выполнения процесса, оценить уровень достижения процессом своих целей относительно формирования нужного результата [4].

Соответственно можно сделать вывод, что структура процессов – это такое же представление деятельности организации, как и ее иерархическая оргструктура с учетом того, что структура процессов является первичной относительно оргструктуры.

Современное представление о процессном подходе связано с выделением таких его преимуществ перед функциональными и структурными концепциями, как:

- сокращение времени реакции на изменения рынка и внешней среды (организация, построенная по процессному принципу, более гибкая и адаптивная);

- улучшение результатов деятельности организации и повышение эффективности ее деятельности;

- обеспечение прозрачности всех операций

организации, что позволяет анализировать возможные последствия сбоев и исправлять ошибки;

- возможность стандартизации и обеспечения прозрачности ответственности;

- реализация управления операционными издержками;

- возможность управления элементами деятельности компании, создающими добавленную стоимость;

- интеграция разрозненных действий функциональных департаментов и направление их усилий на единый результат;

- возможность формализации технологии выполнения работ по реорганизации деятельности и проектированию информационных систем поддержки принятия решений;

- широкие возможности для визуализации и схематизации деятельности, а значит, и для вовлечения сотрудников;

- ориентация организации на потребителя за счет упрощения многоуровневых иерархических структур, присущих функциональному подходу.

Несмотря на указанные достоинства, процессный подход в его современной концепции как подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой [2], обладает одним существенным и определяющим недостатком, который связан с традиционной структурой выделяемых процессов и ее практическим использованием при организации управления деятельностью. Процессный подход требует выделения и классификации бизнес-процессов организации. Как правило, основу для классификации таких процессов составляют четыре базовые категории [3]:

- основные процессы деятельности;

- процессы, обеспечивающие деятельность организации;

- процессы развития;

- процессы управленческой деятельности.

Как правило, не возникает существенных проблем с управлением основными и обеспечивающими деятельность организации процессами, так как существует достаточное количество отработанных методик и регламентов. Однако при формализации процессов развития и управления возникает значительное количество проблем, обусловленных как концепцией процессного менеджмента, так и самим менеджментом как областью знаний и практической деятельности.

Согласно процессному подходу, сам менеджмент рассматривается как процесс, т.е. серия

взаимосвязанных непрерывных действий, которые представлены управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. В качестве таких функций в менеджменте, как известно, принято выделять: планирование, организацию, мотивацию и контроль, которые объединены связующими процессами коммуникации, координации и принятия решений. Однако данные функции различаются по своему характеру, связям с процессами развития, типу и уровню деятельности в менеджменте, что проявляется в различиях между процессами организации, руководства и управления, и логикой их возникновения/формирования в деятельности учреждения. Эта проблема порождается также по причине устоявшегося заблуждения, связанного с различием иностранных терминов «менеджмент», «администрация», «дирекция» и др., с понятиями русского языка («учреждение», «руководство», «управление» как особые виды деятельности на предприятии).

Другая проблема с выделением данных процессов, уже практического свойства, проистекает из формального характера современного менеджмента, когда ряд процессов, носящих содержательный характер (меняющийся наполнение и способы реализации), выполняется в рамках цикла администрирования, в отрыве от требований конкретной ситуации. Ряд из указанных проблем также связан с традиционной направленностью процессного подхода на преимущественное нормирование производственной (основной) деятельности организации, но не деятельности менеджеров, в особенности высшего уровня иерархии.

Данные обстоятельства не позволяют рассматривать процесс менеджмента как процесс управления и требуют детального рассмотрения отдельных процессов, часть из которых будет относиться к организационным (т.е. процессам деятельности и обеспечения, связанным с функционированием организации), часть – к процессам развития и собственно управления, что требует дальнейшего исследования как самих указанных процессов, так и их взаимосвязи. Кратко рассмотрим основные процессы.

Первый тип процессов, составляющих менеджмент в современном учреждении, относится к функции «организации». К ним относятся события практической организационной работы, с использованием всех традиционных технологий менеджмента, включая такие, как менеджмент финансов, менеджмент персонала, соб-

ственно менеджмент организации, организационная культура и др. По сути, сюда попадают все те разделы теории и практики управления, которые обязательно присутствуют в классических учебниках по менеджменту. С другой стороны, здесь рассматриваются связующие процессы организации (или, иначе, организационные процессы). К ним обычно относят процессы коммуникации, принятия решений и координации.

Отметим, что традиционно в менеджменте и при использовании процессного подхода данному типу процессов уделяется намного больше внимания, чем остальным, которые мы рассмотрим ниже. Такой подход вполне оправдан с точки зрения приобретения строго определенных навыков и техник управленческой работы, но он же оказывается недостаточным для формирования моделей собственного поведения менеджмента организации. Последние становятся необходимыми в условиях неопределенности, когда привычные и проверенные предшествующим опытом формы деятельности оказываются неадекватными «внешней» ситуации. В этом случае возникает потребность в выделении других типов управленческих процессов.

Второй тип процессов связан с функцией анализа, то есть с группой операций, которая ответственна за критическую оценку (с использованием технических средств для мониторинга, контроля, наблюдения и т.д.) собственной деятельности менеджеров.

Данные операции могут органично реализовываться в самой организации, а могут быть отчуждены (популярная в современном менеджменте практика передачи некоторых функций на аутсорсинг, которая используется не только для выделения производственных процессов, но и тех, которые затрагивают управленческую деятельность, что показано для процессов второго типа). Но в любом из вариантов они существуют как принцип, и их практическое отсутствие в организации превращает любую структуру процессов в неуправляемую комбинацию разных ресурсов.

Третий тип процессов относится к использованию управленческих технологий, работающих с образами будущего. В этой группе процессов разрабатываются и ставятся цели, которые (ретроспективно) влияют на характер процессов второго типа и, соответственно, на всю практику организации, то есть на процессы первого типа.

Заключительный четвертый тип процессов связывает ряд функций, относящихся к области исследования. Большая часть предприятий малого бизнеса не включает в свою структуру исследовательских отделов. Но это не означает, что

практика менеджмента может обходиться без этого типа деятельности.

Последние десятилетия проходят под знаком быстрого расширения рынка консультативных услуг, связанного с производством, а также применением исследовательских данных. При этом и сама философия, и теории менеджмента тесно связаны с гуманитарными исследованиями – как фундаментального, так и прикладного формата. Исследование указывает на пространство, масштабы и положение той сферы, в которой происходит любое действие менеджера. Соответственно, результаты исследования являются основанием для выработки и реализации той или иной стратегии управления и для выделения соответствующих процессов в менеджменте организации. По этой причине активный всплеск исследовательской активности в области управления практически совпал по времени с ростом интереса к стратегическому менеджменту.

Рассмотрим возможные взаимосвязи выделенных типов процессов в управленческой практике.

В деятельности современных организаций наиболее часто встречается ситуация выделения исключительно первого типа процессов, то есть стандартных организационных приемов и технологий, которые обычно нужны для поддержания нормального рабочего состояния организации. В этом случае мы имеем дело с *процессом функционирования*, т.е. с таким видом управленческих работ, который относится исключительно к компетенции администрирования – с целями, которые задаются извне по отношению к позиции администратора. В этом случае весь цикл менеджмента сводится к повторению рутинных операций и техник, которые, конечно же, требуют определенной квалификации и опыта, но не предполагают никаких управленческих инноваций.

Взаимосвязь первого и второго типов процессов порождает выделение в практике менеджмента *процесса воспроизводства*, когда процесс функционирования сопровождается управленческой оценкой и контролем за его ходом. Подобный мониторинг предполагает частичные (хотя и различных масштабов) изменения практики управления, с целью коррекции и уточнения организационного менеджмента. Тип организационных ситуаций, подпадающих под эту категорию работ, будет связан с расширением базового процесса функционирования, но с сохранением традиционных целей и ценностей организации. Так, например, это может быть расширение целевых аудиторий или реорганизация отделов и департаментов без изменения основных ориентиров деятельности.

Сочетание процессов первых трех типов возникает в ситуации реорганизации предприятия, включая постановку принципиально новых целей. С ним связано появление такой концепции менеджмента, как реинжиниринг бизнес-процессов. Этот формат деятельности предполагает шаг развития по отношению к двум процессам функционирования и воспроизводства, в той мере, в какой новые цели и ценности меняют ориентиры и принципы их достижения. Поэтому здесь уместно говорить о выделении в менеджменте организации *процесса развития*. Так, например, переход от отраслевой логики функционирования учреждения к принципам системного городского развития (с соответствующим пересмотром целей организации) потребует качественного сдвига на всех уровнях организационной деятельности.

Полноценная реализация менеджмента предполагает использование процессов всех выделенных типов. Применением исследовательского блока процессов четвертого типа позволяет, наряду с реализацией нижележащих целей, перейти к процессу *управления развитием*. Смысл этого типа процессов заключается в том, что исследовательская активность задает рамку и возможность стратегического действия через построение схем и моделей объекта воздействия деятельности менеджеров. Например, исследования в области региональной среды приводят к появлению концепции пространственного развития, что сказывается на характере целеполагания и отражается на природе технологических стандартов менеджмента в целом.

Заключение

В настоящее время управленческие процессы последних трех типов (воспроизводство, развитие и управление развитием), связанные с реализацией функций анализа, целеполагания и исследования, сконцентрированы преимущественно в зоне консультирования и довольно редко присутствуют в полном объеме внутри отдельной самостоятельной организационной структуры. Это особенно заметно для предприятий малого и среднего бизнеса, где интеллектуальные и знаниевые ресурсы отдельных организаций

существенно ограничены. Учитывая, что каждый следующий тип и, соответственно, уровень процессов менеджмента охватывает, нормирует и изменяет предыдущий, становится очевидной проблема не только потери управляемости организацией со стороны собственного менеджмента при передаче части процессов в консультационные структуры, но и возможности приобретения иного направления и характера развития, отличного от того, который разделяется собственниками и управленцами конкретной организации. В этой связи особое значение приобретает, с одной стороны, развитие внутриорганизационной методологии выделения и описания тех или иных процессов менеджмента для управления ими, и, с другой стороны, выстраивание новых форм взаимодействия с другими организациями на основе иных подходов, учитывающих и развивающих категорию процессного управления и позволяющих объединять ресурсы различных организаций и территорий (сетевые проекты, профессиональные ассоциации и др.). Это позволит концентрировать все виды управленческих работ и соответствующих им процессов в рамках одной организационной единицы и избежать потери управляемости.

Литература

1. Верхоглазенко, В.Н. Эволюция управленческой мысли [онлайн]. Обращение к документу: 03.03.2012. <<http://www.acmegroup.ru/node/288>>.
2. Волонтей, В. Процессный подход [онлайн]. Обращение к документу: 3.03.2012. <<http://www.stamsoft.by/articles/303-process.html>>.
3. Ивлев, В.А., Попова, Т.В. Процессная организация деятельности: методы и средства [онлайн]. Обращение к документу: 03.03.2012. <http://www.iteam.ru/publications/quality/section_60/article_750/>.
4. Калита, Т.П. Процессный подход – что сделать, чтобы он стал реальностью в организации // *Das Management*. – 2010. – № 10–12.
5. Ксенчук, Е.В. Процессный подход в управлении [онлайн]. Обращение к документу: 03.03.2012. <<http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html>>