

# Процессный подход к управлению

Кублашвили О.В., к.  
э.н., доцент

# *Научный подход Тейлора*

- специализация работы – производство разбивается на простейшие и самые базовые операции;*
- научный отбор рабочих – каждому поручается такая работа, для которой он лучше всего подходит;*
- научное изучение работы и обучение рабочего – объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, становится основой определения наилучших способов организации работы и обучения им рабочих;*
- важность побудительных мотивов;*
- сдельная форма заработной платы, стимулирующая рабочих к большим усилиям;*
- разделение функции планирования и контроля и функции выполнения (производства) между менеджерами и рабочими.*

# Принципы теории управления Файоля

## Структурные принципы

- разделение труда
- единство цели и руководства
- соотношение централизации и децентрализации
- власть и ответственность
- цепь команд (линия власти)

## Принципы процесса

- справедливость
- дисциплина
- вознаграждение персонала
- корпоративный дух
- единство команд
- подчинение индивидуальных интересов общему интересу.

## Принципы конечного результата

- порядок
- стабильность или устойчивость должностей личного состава
- инициатива

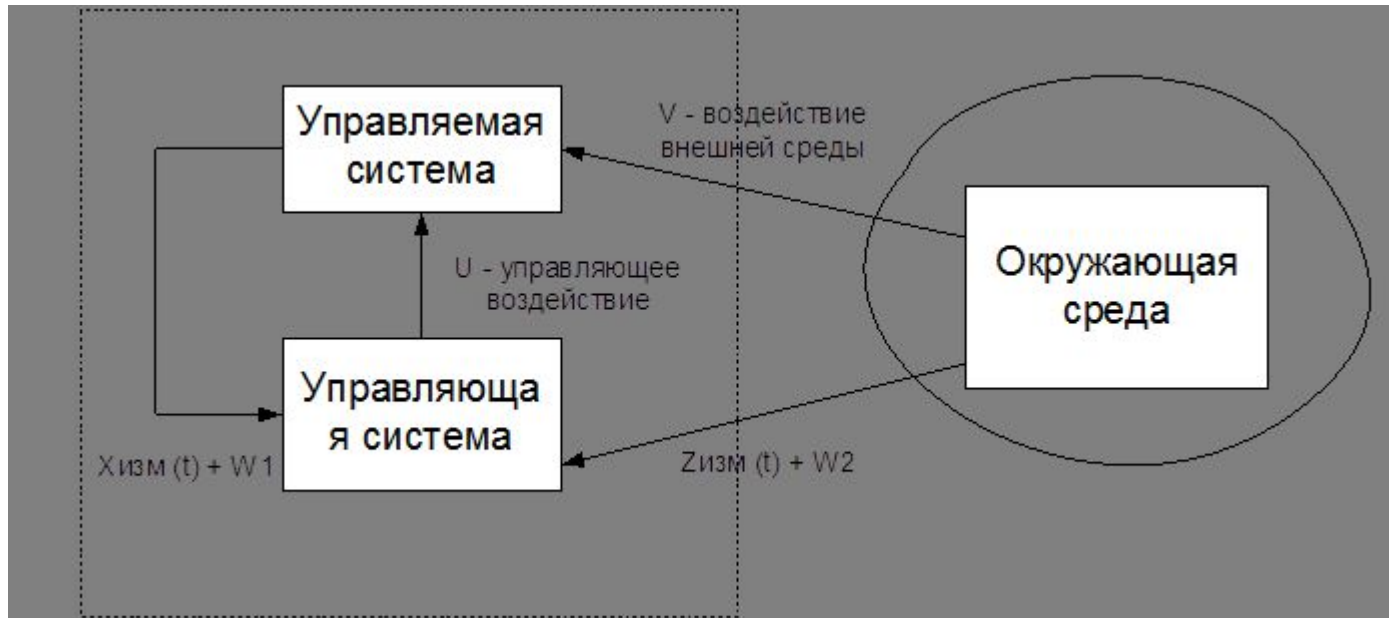
# *Организационная структура, основанная на концепции рациональной бюрократии (Вебер)*

- иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и ему подчиняется;*
- соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;*
- разделения труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;*
- формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающая однородность выполнения работниками своих обязанностей;*
- обезличенности выполнения работниками своих функций;*
- квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.*

# Подходы к выделению объектов управления

- Функциональный
- Процессный

# Упрощенная схема управления предприятием

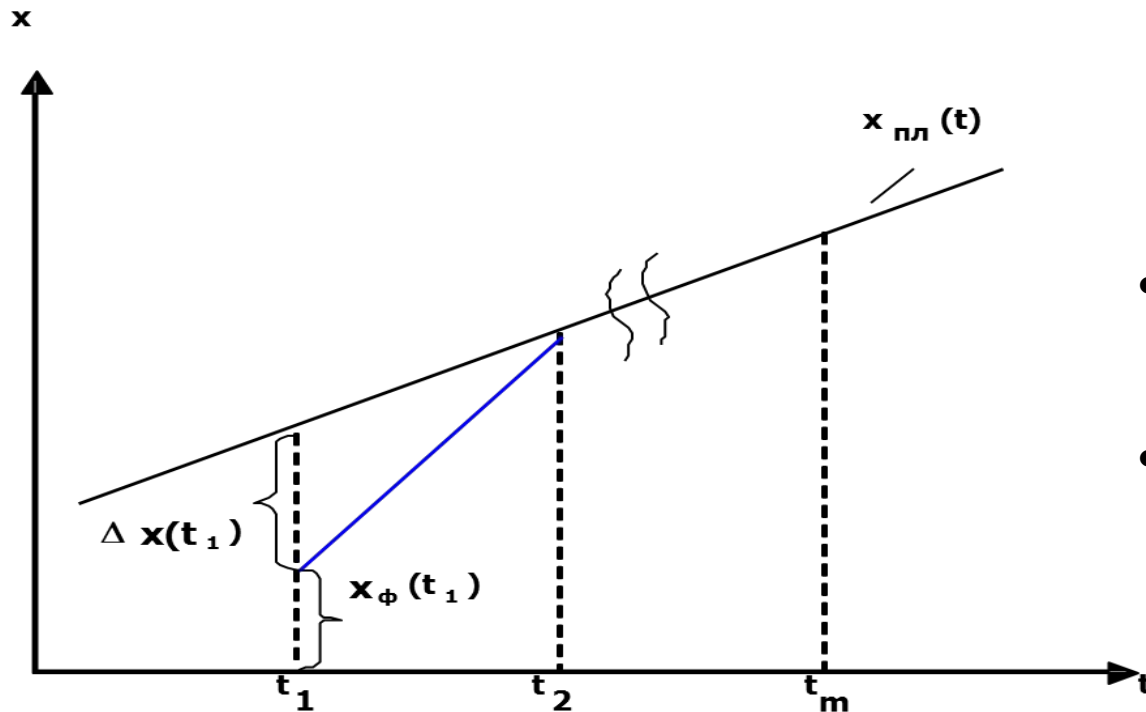


$X_{изм}(t)$  – вектор измеряемых параметров ( $X_1, X_2 \dots X_n$ ), характеризующих состояние управляемого объекта;

$Z(t)$  – вектор измеряемых параметров ( $Z_1, Z_2 \dots Z_m$ ), характеризующих состояние окружающей среды;

$U$  - управляющее воздействие;  $V$  - воздействие окружающей среды;  $W_1, W_2$  – погрешности измерения;  $t$  - время.

# Процесс управления



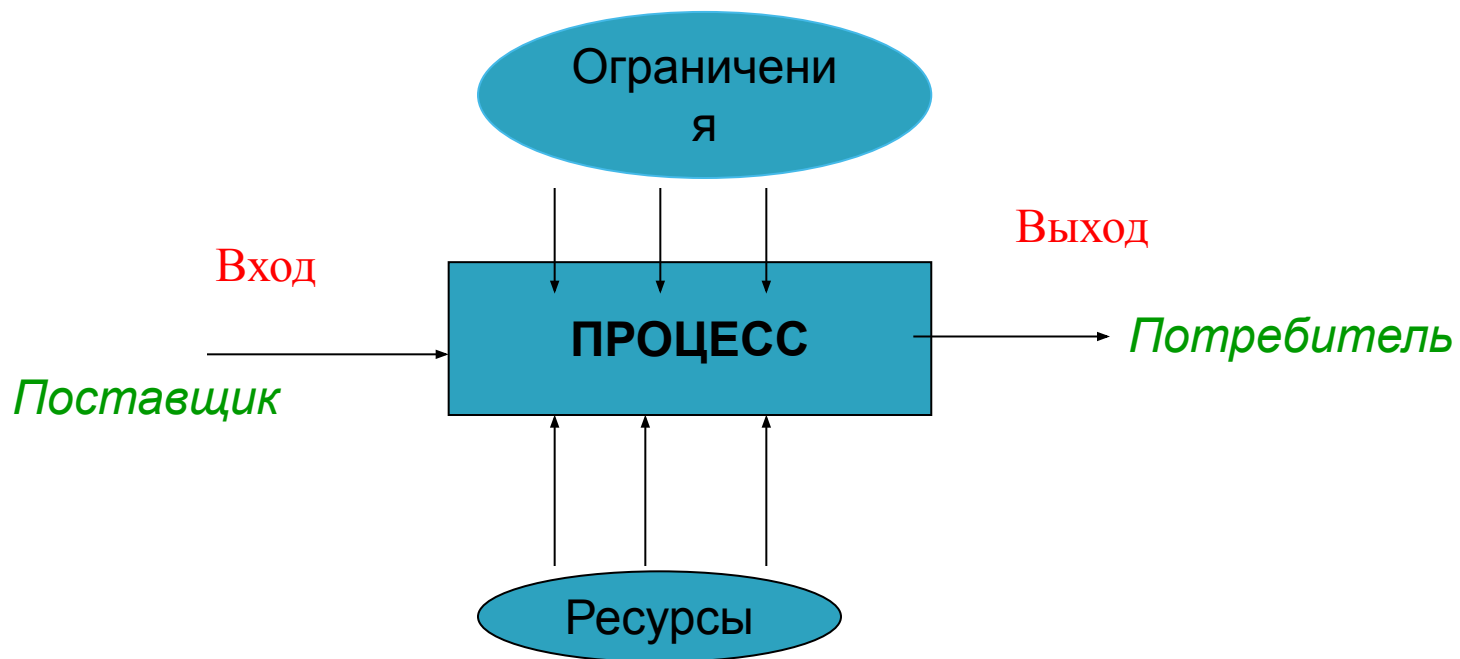
где:

- $x_{пл}(t)$  – программное планируемое значение параметра;
- $x_{ф}(t)$  – фактическое значение параметра.

# Определение процесса

## ПРОЦЕСС –

совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы

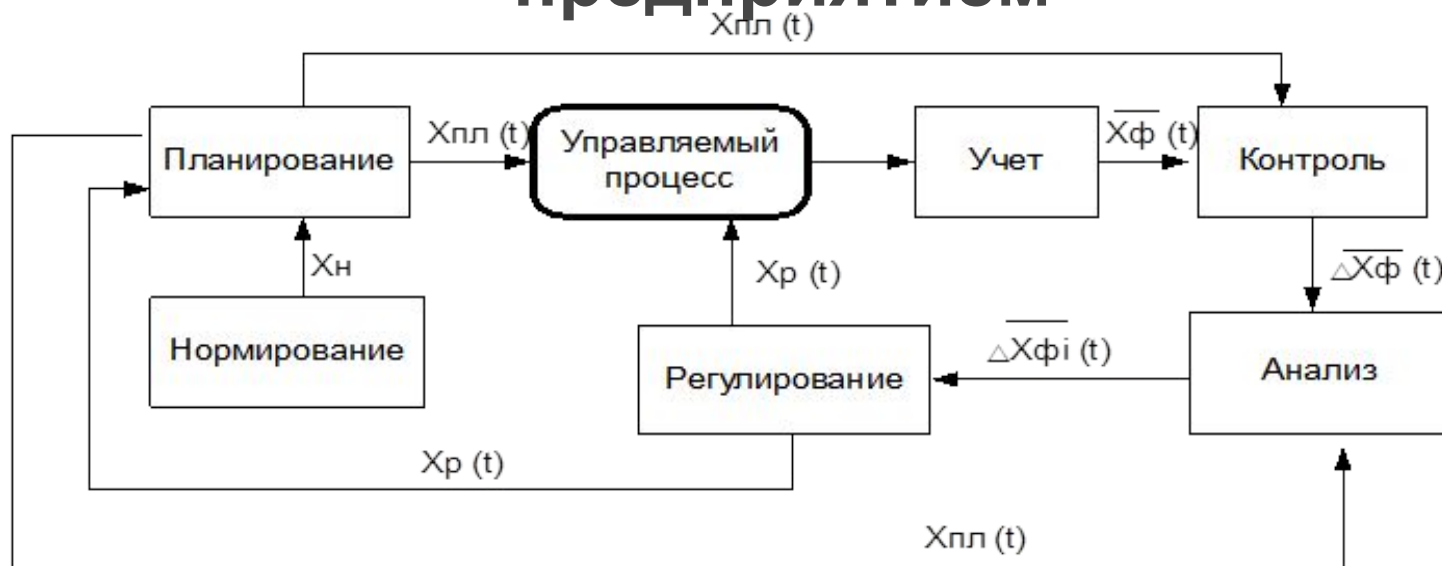




# *Характеристики общих функций управления*

- **Нормирование** - функция процесса управления, заключающаяся в установлении технических, экономических и организационных ограничений (норм и нормативов) функционирования производственного процесса.
- **Прогнозирование** – это определение на будущее вероятностных характеристик управляемого процесса. В зависимости от целей функция прогнозирования рассматривается самостоятельно или объединяется с планированием
- **Планирование** - основная функция управления, осуществляющая разработку заданий на определенный промежуток времени и организационное оформление этих заданий в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется ее контроль и оценка.
- **Учет** - функция процесса управления, заключающаяся в наблюдении за фактами и явлениями производства, их измерении, регистрации, группировке и преобразовании к виду, удобному для анализа.
- **Контроль** – функция процесса управления, заключающаяся в сравнении плановых и учетных параметров и выявлении отклонений;
- **Анализ** - функция процесса управления, выявлении факторов, повлиявших на степень достижения запланированных результатов и представлении информации для выработки управляющего воздействия.
- **Регулирование** - функция процесса управления, заключающаяся в выработке на основании аналитической информации управленческих решений, направленных на корректировку параметров функционирования управляемого процесса.

# Упрощенная схема процесса управления предприятием



- **Нормирование** – формирование норм и нормативов функционирования процесса  $X(t)$
- **Планирование** - выработка желаемого (требуемого) поведения процесса  $X(t)$  на период планирования  $(t_0, t_{пл})$ .
- **Учет** (т.е. измерение) - определение в заданные моменты времени фактического состояния процесса  $Xф(t)$ .
- **Контроль** - определение отклонение фактического состояния  $Xф(t)$  от планируемого  $Xпл(t)$ .
- **Анализ** - выявление  $i$ -х факторов, повлиявших на степень достижения запланированных результатов.
- **Регулирование** - определение скорректированного плана  $Xр(t)$ , т.е. по существу является решением задачи планирования при новых начальных условиях.

# Модель процесса



*Современные предприятия в значительной мере базируются на принципах, сформулированных А. Смитом в труде «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 г., где центральной идеей Смита — разделении или специализации труда с соответствующей фрагментацией работы.*

**Сущность функционального подхода к управлению** заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники организации.

*Со временем рост специализации приводит к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. В современной динамичной внешней среде для предприятия как единого «организма», это недопустимо. Руководители, как мозг этого «организма», начали понимать, что ситуация становится критической: каждое функциональное подразделение оптимизирует деятельность в области своей ответственности, что, в конечном счете, приводит к подмене стратегической цели компании целевыми функциями подразделений и тормозит их развитие.*

Скачкообразный рост интенсивности конкурентной борьбы, произошедший под влиянием глобальных изменений в мировой экономике конца XXв., привел к тому, что функционально-ориентированная система управления начала давать серьезные сбои. Причины этого заключаются в следующем:

- *функционально-структурированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение клиента — они его просто не видят;*
- *большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных системах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов. По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% — на выполнение работы и 80% — на передачу ее результатов следующему исполнителю.*

# Преимущества и недостатки функционально-ориентированного подхода к управлению

- сотрудники получили возможность специализироваться в избранной ими профессии и, таким образом, выработать профессиональные навыки высочайшего уровня;
- вследствие централизации разных функций затраты организации снизились;
- труд стал более безопасным, т. к. каждый теперь знал свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять;
- стало легче формировать организационную структуру компании и т.д.
- обособленность подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений;
- разрушительный для организации характер взаимодействия подразделений друг с другом вместо сотрудничества в интересах организации;
- высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом;
- подмена целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры, приводящая к оптимизации функциональных решений вместо оптимизации деятельности предприятия;
- увеличение информационной энтропии с ростом числа иерархических уровней управления организацией;
- отсутствие ориентации на внешнего потребителя и др.

Достоинства

Недостатки

*При построении процессно-ориентированной системы управления основной упор делается на проработку механизмов взаимодействия в рамках процесса как между структурными единицами внутри компании, так и с внешней средой, т. е. с клиентами, поставщиками и партнерами.*

**При процессном подходе** организация воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата.

Организация воспринимается как **сеть бизнес-процессов**, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

*В то время как функциональная структура бизнеса определяет возможности предприятия, устанавливая, что следует делать, процессная структура (в операционной системе бизнеса) описывает конкретную технологию выполнения поставленных целей и задач, отвечая на вопрос, как это следует делать.*

# Процессный подход основан на следующих принципах:

- 1. Деятельность компании рассматривается как совокупность бизнес-процессов. Принцип определяет видение деятельности компании как совокупности бизнес-процессов.
- 2. Выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию. Регламент бизнес-процесса — это документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей, порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса.



3. У каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний клиент и владелец (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса). *Выделение бизнес-процесса всегда связано с выявлением клиента или потребителя результата процесса, имеющего для него определенную стоимость. Кроме клиента каждый бизнес-процесс имеет владельца — должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса является должностным лицом, формальным лидером, поэтому он имеет необходимые полномочия, располагает требуемыми для реализации процесса ресурсами, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результат.*

4. Каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом.

# Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению

- четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих подразделениях;
- наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей;
- управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами - более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды, однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании

Достоинства

Недостатки

## ***Однако противопоставление процессного и функционального подхода принципиально неверно.***

Функции, так же, как и процессы, являются равнозначными понятиями управленческой деятельности, и не могут существовать в отрыве друг от друга. При этом результатом и функционального, и процессного подходов является проектирование одновременно организационной структуры (т.е. функциональных областей) и порядка взаимодействия в ее рамках (т.е. процессов). Разница только в исходных точках проектирования: распределять ли функциональные обязанности на основе процессов или проектировать процессы взаимодействия между функциональными областями.

# Определение подхода

- Управление организацией с разделением на структурные элементы по функциональному признаку
- Управление бизнес-процессами, как совокупностью видов деятельности, которая по определенной по определенной технологии пре-образует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя

Функциональный подход

Процессный подход

# Поставщики

- Сотрудник или руководитель отдела предприятия, предоставляющий сотрудникам другого отдела ресурсы для обработки.

При этом сотрудники другого отдела не заинтересованы в удовлетворении требований коллег из других отделов, если эти требования не исходят напрямую от функционального руководителя.

Функциональный подход

- Предыдущий процесс в цепочке, что позволяет напрямую выдвигать и согласовывать требования к предоставляемым материалам.

Предыдущий процесс является заинтересованным в удовлетворении выдвигаемых требований

Процессный подход

# Потребители

- Функциональный руководитель, т. е. удовлетворение потребности идет в направлении вверх по уровням иерархии
- Следующий процесс в цепочке, т. е. удовлетворение потребностей идет вдоль предприятия в направлении конечного потребителя

Функциональный подход

Процессный подход

# Распределение ответственности

- Ответственность фрагментарна, распределена между функциональными руководителями, ограничивается сферой влияния отдельной функции и сосредоточена в большей степени в высших уровнях иерархии.

Таким образом, ответственность за конечный результат деятельности предприятия в полной мере ложится только на высшее руководство предприятия, которое имеет возможность влияния на деятельность только после возникновения проблем

- Ответственность четко распределена и возложена на «владельца» процесса, который контролирует все этапы процесса, наделен правом принятия решений и, соответственно, имеет возможность оперативно воздействовать на ход процесса.

Таким образом, ответственность за результаты процесса приближена к конкретным исполнителям работ

Функциональный подход

Процессный подход

# Функции высшего руководства

- Согласование целей различных подразделений предприятия, разрешение возникающих между функциональными отделами спорных вопросов и конфликтов, принятие решений по текущим вопросам зачастую не оставляет времени на решение стратегических задач
- Освобождение от оперативного управления за счет делегирования ответственности и полномочий позволяет высшему руководству сосредоточиться на анализе деятельности и решении стратегических вопросов

Функциональный подход

Процессный подход



# Компетенция и карьерный рост сотрудников

- Объединение сотрудников функциональные отделы способствует профессиональному росту. Карьерный рост определяется продвижением по уровням иерархии

- Объединение сотрудников по процессам снижает возможности профессионального роста. Стремление к «плоской» организационной структуре с минимальным числом иерархических уровней затрудняет перспективы карьерного роста

Функциональный подход

Процессный подход

## ***Противопоставление функционального и процессного подходов к управлению неправомерно.***

Результатом обоих подходов является одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в рамках этой структуры (процессов). Эти подходы должны применяться параллельно. Объектом управления должна стать единая система взаимосвязанных бизнес-процессов, создающих ценность для потребителя, и функциональных областей, объединяющих сходные функции в рамках различных бизнес-процессов.

**Функциональный подход отвечает**

**на вопрос «Что делать?»,**

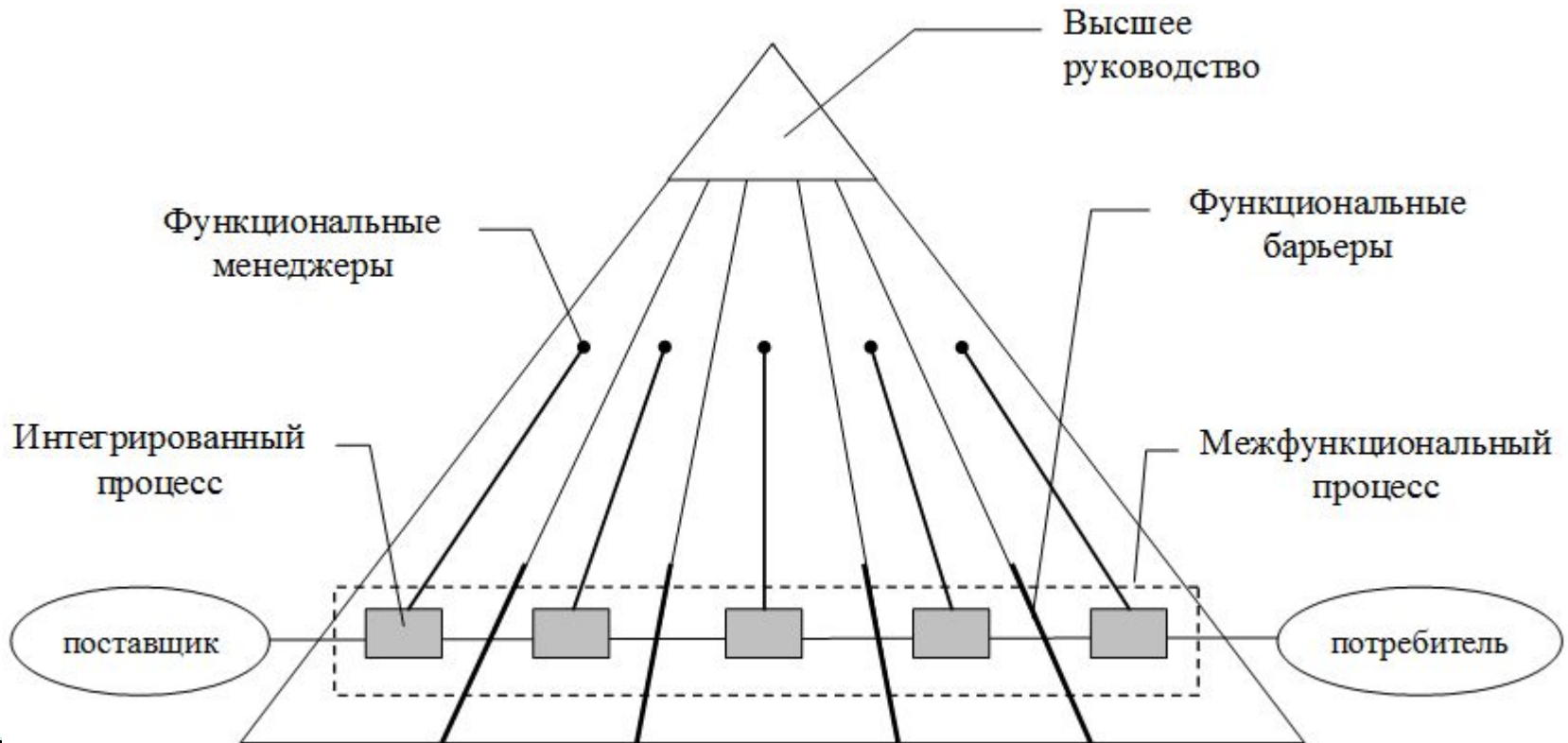
**Процессный - «Как делать?»**

# *Отличия процессного подхода от функционального*

- 1. Основное внимание функционального подхода концентрируется на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а процессный подход ориентирован на межфункциональные процессы.*
- 2. Для функционального подхода главное - вертикальные связи в организации (которые традиционно отлажены), для процессного – горизонтальные (наиболее слабые и представляющие реальную опасность для прочности организационной структуры и эффективности менеджмента).*

*Интегрированный процесс – процесс, ход выполнения которого находится в границах руководства функциональным менеджером, т.е. под действием его функционального процесса*

*Межфункциональный процесс – это комплексный процесс, результирующий изменения интегрированных процессов, из которых он состоит*



# *Динамичная структура управления*

*Предусматривается команда управления процессом. Главная задача команды – обеспечивать выполнение задач, стоящих перед владельцами различных операций горизонтального процесса. Высшее руководство делегирует часть своих полномочий владельцам процесса и команде управления, убирая функциональные барьеры.*

# *Принцип системного подхода*

*1. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении её целей.*

*2. Системный подход требует исследования объекта как единого целого и как системы, включающей другие составные элементы, находящиеся во взаимодействии, а также как составной части другой системы более высокого уровня, в которой анализируемый объект взаимодействует с остальными подсистемами.*

# *Основы СМК*

- 1. Ориентация на потребителя и качество выпускаемой продукции.*
  - 2. Рассмотрение любой деятельности как процесса.*
  - 3. Рассмотрение организации как системы взаимосвязанных элементов (процессов и структурных подразделений).*
  - 4. Непрерывное улучшение и принятие решений по результатам измерения и мониторинга процессов, оценки их результативности в достижении целей и эффективности использования ресурсов.*
- 