

Тема: «Управление развитием организации».

Учебные вопросы:

- 1. Организационные патологии.**
- 2. Классификация организационных изменений.**
- 3. Причины сопротивления изменениям и методы преодоления сопротивления изменениям.**
- 4. Модели организационных изменений.**

Автор – доцент Крикун В.П.

Первый учебный вопрос: «Организационные патологии».

Под организационными патологиями подразумевают причины устойчивого недостижения организациями своих целей или планов. Это означает, что если организация по каким - либо объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит в ней завелась некоторая патология, которую руководителю предстоит раскрыть и преодолеть.

1. Патологии в строении организаций.

- *господство структуры над функцией.*

Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично;

- *автаркия подразделения.* Это замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в решениях тех проблем подразделений, которые наносят ущерб общему делу;

- *несовместимость личности с функцией*, т.е. индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности;
- *бюрократия*. Работнику предписаны все варианты его поведения в разных ситуациях, и у него остается только некоторая легально допустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы. *Опасность бюрократии* – в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации.

2. Патологии в организационных отношениях:

- *конфликт. Патологическими*
конфликты становятся тогда, когда в них
появляется дополнительное межличностное
содержание, когда в ходе конфликта
происходит переход на «личности». В таком
случае сотрудничество между сторонами,
конструктивные взаимодействия между ними
становятся невозможными или крайне
затруднены;

- *неуправляемость.* Управляемость – одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной. Управляемость на 100 % недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда. Эта степень становится патологической в том случае, когда несогласованность целей и действий, а также «неосуществляемость» решений ставят под вопрос достижение целей организации;

- *бесубъектность.* Простейший вопрос приходится решать на верхнем уровне организационной пирамиды. Это происходит чаще всего не потому, что люди не хотят решать вашу проблему, а потому, что им действительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации;

- *преобладание личных отношений над служебными.* Такая ситуация возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и взаимоотношения с ближайшим окружением;

- *рассеивание целей*. В теории организации давно известен так называемый термин «департаментализации». Если как-то условно соберем в совокупности все цели, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель скорее всего не получим.

- *клика.* Это сговор работников в организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб самой организации. Какая-то группа работников незаметно пытается встроить собственный бизнес в работу фирмы, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование и марку фирмы или репутацию, помещения.

3. Патологии в управленческих решениях.

- *маятниковые решения.* Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить-разъединить, централизовать – децентрализовать и т.п.);

- *дублирование организационного порядка.* Смысл заключается в том, что приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении. Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но недооценен по своей опасности.

Дело не только в пустых затратах управленческой энергии, гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: одни – обязательные, о которых напоминает начальство, другие – второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм, и все замыкается только на управляющие воздействия (задания, взыскания, контроль).

- *игнорирование организационного порядка.* Первый руководитель издает приказы «через голову» на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. Зачастую забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения принимаются «с нуля». Такие действия дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или ранее изданных приказов;

- *разрыв между решениями и их реализацией.* Это степень реализации в организации управленческих решений. Их реальная реализация в российских компаниях составляет 60-65%;
- *стагнация.* Этим термином обозначается неспособность организации к выработке и реализации необходимых в ней изменений. Существует пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск бывает иногда гораздо сильнее активного риска;

- *подавление развития функционированием.*
Среди управленцев и предпринимателей гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций. Открытие новых филиалов – это рост; разработка новой системы управления филиалами – это развитие.

Почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управления?

Вероятно, они не умеют и не желают налаживать организационный порядок, который способен придать организации нужную степень автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для работы на будущее;

- *демотивирующий стиль руководителя.* В большинстве российских организаций можно увидеть значительное преобладание взысканий над поощрениями. Управленческая культура является репрессивной. Патология начинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем, из возможных уровней исполнения, не использует свой трудовой потенциал, хотя желание и возможности есть. *Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не стоит ждать инициативы и приверженности фирме.*

Второй учебный вопрос: «Классификация организационных изменений».

Организационные изменения определяются, как освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационным изменениям сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое, она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам.

Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновременность внешних и внутренних изменений.

В зависимости от глубины и характера организационных изменений возможны различные типы:

1. Перестройка организации.

Предполагаемое фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке.

2. Радикальное преобразование.

Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры.

3. Умеренное преобразование.

Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются прежде всего производственного процесса, а также маркетинга.

4. Обычные изменения.

Они связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

5. Неизменяемое функционирование.

Происходит тогда, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организаций:

1. Изменения в товарах и услугах имеют отношения к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция разрабатывается, как правило, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить рынки, группы потребителей или клиентов.

2. Изменения в технологии – это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг.

3. Изменения в стратегии и структуре организации. Они относятся к административной реформе, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждений, трудовых отношениях, в системе взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.

4. *Изменения в культуре.* Они имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения – это изменения в мышлении.

Эти четыре типа изменений
взаимозависимы- перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры – новых навыков от сотрудников.

Управление изменениями происходит на трех уровнях:

1. Изменение проектов. Это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой всего лишь автономные проекты, то, как правило, не окажут, никакого долгосрочного воздействия.

2. Программы изменений –

взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.

Программы изменений часто терпят неудачу, потому, что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

3. Организации – проводники изменений.

Это компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

Третий учебный вопрос: «Причины сопротивления изменениям и методы преодоления сопротивления изменениям».

Существуют четыре основных урока, которые следует усвоить по поводу сопротивления изменениям.

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. *Сопротивление может принимать явную или скрытую форму.* Скрытое сопротивление более опасно, т.к. его нельзя выявить.

4. *То, что люди говорят, часто не отражает, того, что они на самом деле думают.* Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Специалистами в области управления изменениями выявлены основные причины сопротивления изменениям:

Первая причина сопротивления – предсказуемый отрицательный результат. Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу. Люди боятся потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, политическое преимущество и неформальные связи.

Вторая причина сопротивления –

боязнь того, что работы станет больше. Сотрудники компаний считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся. Люди противятся изменениям, прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией.

Третья причина сопротивления – низкая терпимость к изменениям. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособления к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, а кто-то автоматически сопротивляется всему новому.

Четвертая причина сопротивления – недостаточность информации. Организация не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять и невнятно формулирует ожидания, касающиеся, работы в будущем. В этой ситуации сопротивление изменению становится общим делом, и его очень трудно преодолеть.

Пятая причина сопротивления:

неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.

Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

Шестая причина сопротивления – мятеж работников. Люди противятся изменениям и потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Седьмая причина сопротивления - усталость от изменений. Изменения стали фактов жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом «изменения ради изменений».

Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме.

Восьмая причина сопротивления.

Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций. Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям.

Организационное сопротивление имеет три разновидности:

1. Сопротивление передаче полномочий.

Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

2. Инертность сложных организационных систем.

Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводит к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации.

3. *Соппротивление изменениям, которые навязаны консультантами.* Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу целого ряда причин:

- во-первых, из-за страха потери полномочий;
- во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости;
- в - третьих любые организационные требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности.

Выделяют следующие основные методы преодоления сопротивления изменениям:

1. *Обоснование организационных изменений и передача информации.* Данный метод предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, чтобы помочь сотрудникам убедиться в необходимости перемен в организации.

2. Привлечение подчиненных к принятию решений.

Этот метод позволяет сотрудникам, которые настроены против изменений, свободно выразить свое мнение к потенциальным проблемам.

3. *Помощь и поддержка.* Руководить может оказать эмоциональную поддержку сотруднику или дать возможность ему повысить квалификацию, чтобы справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры для обеспечения организационных изменений.*

Руководитель, чтобы получить поддержку на организационные изменения со стороны сотрудников, может обсудить предложения о более высокой оплате труда или обязательства не увольнять сотрудников.

5. Кооптация - предоставление лицу, которое может оказать сильное сопротивление, ведущей роли в принятии решений по проведению организационных изменений.

6. Принуждение – угроза лишить сотрудника работы, продвижения по службе.

Четвертый учебный вопрос: «Модели организационных изменений».

4.1. Модель изменений К. Левина. Ее основа – положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. К. Левин установил факторы, которые подталкивают к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности.

Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса.

Побуждающие силы:

- сокращение объема продаж;
- уменьшение потоков денежных средств;
- снижение качества продукции;
- возрастание издержек.

Ограничивающие силы:

- культура организации не приветствует проявление инициативы;
- менеджеры не осознают возможных альтернатив;
- у работников отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности;
- менеджеры высшего звена узурпировали властные полномочия.

Модель К. Левина представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:



1. «Размораживание». Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отмечают любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.

2. «Движение». На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

3. «Замораживание». Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. К. Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

3.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

Давление на высшее руководство

```
graph TD; A[Давление на высшее руководство] --> B[Посредничество на высшем уровне]; B --> C[Диагностика проблемной области]; C --> D[Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению]; D --> E[Эксперимент с новым решением]; E --> F[Подкрепление на основе положительных результатов];
```

Посредничество на высшем уровне

Диагностика проблемной области

Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

Эксперимент с новым решением

Подкрепление на основе положительных результатов

1. Давление на высшее руководство. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов.

Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов.

2. Посредничество на высшем уровне.

Высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого.

Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта или своих сотрудников. Ответственные руководители должны осознавать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости.

3. Диагностика проблемной области.

На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

Согласно Л. Грейнеру, «этот процесс начинается на высшем уровне, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии».

4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. В большинстве случаев

руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

Эксперты указывают, что «всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам».

Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа – отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти.

5. Эксперимент с новым решением.

Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

6. Подкрепление на основе положительных результатов.

Необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, можно ожидать, что основная часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения.

Л. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации:

1. **Разделение полномочий.** Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений.
2. **Односторонние действия.** Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии.

3. Делегирование полномочий.

Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме.

4.3. Теория Е и теория О организационных изменений.

Теория Е исходит из финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании.

Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. Руководители – приверженцы теории О в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Основные характеристики теории E

1. Цель изменений - единственной и главной целью проведения изменений является увеличение прибыли. Собственное благополучие напрямую зависит от экономического благополучия компании.

2. Лидерство – сверху вниз (автократическое). Лидеры, которые выбирают теорию E, обычно не вовлекают своих менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждение задач.

3. Объекты изменений. Лидеры фокусируют свое внимание в первую очередь на стратегии, структуре и системах – «жестких элементах» организации. Эти элементы могут быть легко изменены сверху вниз и принести быструю отдачу с точки зрения финансовых результатов.

4. Планирование изменений. Программа стратегических изменений базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху.

5. *Мотивация изменений.* Теория Е полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в компании. Построение правильных стимулов – это ключ к привлечению менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут правильно определить приоритеты в своей работе.

6. *Участие консультантов.* Консультанты используют готовые технологии и решения. Консультанты воспринимаются как специалисты, которые хорошо владеют теорией и могут предложить готовые решения.

Основные характеристики теории O.

1. Цель изменений. Развитие организационных способностей сотрудников для вовлечения их в процесс решения организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании.

2. Лидерство- партисипативное.

Для теории O характерны сотрудничество и высокий уровень вовлечения работников в идентификацию проблем и их решение.

3. Объект изменений -

организационная культура.

Топ-менеджмент обычно провозглашает набор ценностей или принципов, составляющих корпоративную культуру и регламентирующих поведение служащих.

4. Планирование изменений – спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности). В теории О не существует единой программы изменений. Очень трудно определить единого лидера. Локальные лидеры принимают ответственность за свои изменения, и топ-менеджеры имеют меньше влияния, чем при использовании теории Е.

5. Мотивация изменений. Теория О обычно меньше подчеркивает роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Ведущие механизмы включают в себя реорганизацию работы и изменения в стиле управления.

Большое значение имеет эмоциональная вовлеченность.

6. Участие консультантов. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

Основной вопрос, возникающий в результате анализа, заключается в том, какими критериями необходимо руководствоваться при выборе той или иной модели поведения? К таким критериям можно отнести:

1. Характер и масштаб проблемы, стоящей перед организацией.
2. Личностные характеристики сотрудников организации.
3. Характер и содержание работы в организации.
4. Ценности ориентации руководства и стиль лидерства.

Пятый учебный вопрос: Управление с помощью бизнес-процессов.

Хотя функциональное управление используется широко, уже давно было признано, что оно порождает множество трудностей.

1. Различные функциональные структуры часто не интересуются тем, что напрямую их не касается.

2. Другой общей чертой функциональных структур является то, что разрушительная конкуренция между функциональными подразделениями поощряется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами.

3. *Обмен информацией* часто в значительной степени тормозится из-за чрезмерной приверженности бюрократическим привычкам передавать сообщения вверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и затем уже передать вниз по цепочке.

Вместе с перечисленными проблемами функциональный подход жив до сих пор, потому что до недавнего времени все были убеждены, что альтернативы не существует.

Бизнес-процесс – это поток работы,
переходящий от одного человека к другому, а
для больших процессов от одного отдела к
другому. Процессы можно описать на разных
уровнях, но они всегда имеют начало,
определенное количество шагов посередине,
четко очерченный конец. Не существует
стандартного перечня процессов, и
организации должны разрабатывать свои
процессы, что помогает более глубокому
пониманию их собственного положения на
рынке.

Единственной целью бизнес-процесса является удовлетворение требований клиентов. Клиенты процесса бывают двух типов:

- **внешние клиенты** – потребители и заказчики продукции вне компании;
- **внутренние клиенты** - потребители продукции внутри компании и, правило, другой функциональный отдел или подразделение.

В любой организации существуют как основные, так и вспомогательные процессы.

Основные – это процессы текущей деятельности организации, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом.

Вспомогательные процессы обеспечивают существование основных процессов.

Преимущества управления процессами:

- координация работы становится более эффективной, поскольку работа перетекает из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок, и требования клиента удовлетворяются в минимальные сроки;
- лучше узнаются покупатели;
- уменьшаются конфликты между отделами.

Один из самых популярных подходов применения концепции бизнес-процессов – кроссфункциональное решение проблем.

Данный подход подразумевает использование бизнес-процессов для идентификации нужных проблем, над которыми будут работать кроссфункциональные группы. С позиций методологии существуют два альтернативных способа.

1. Использование формальной структуры для постановки проблемы, ее анализа и сбора данных по ней, разработки и тестирования возможных альтернативных решений для выбора наиболее предпочтительного решения.

2. Применение системного подхода к оптимизации бизнес-процессов.

Концепция и методы оптимизации бизнес-процессов направлены на осуществление крайне быстрого, «прорывного» улучшения в рамках единичного процесса.

Оптимизация бизнес-процессов приводит в целом к снижению затрат, длительности цикла и уровня ошибок.

Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на четырех подходах:

- методика быстрого анализа решения (FAST);
- бенчмаркетинг;
- перепроектирование процесса;
- реинжиниринг.

1. Методика быстрого анализа решения.

Это «прорывной» подход, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить процесс в течение следующих трех месяцев. Методика быстрого анализа решения может применяться к мероприятиям любого уровня, начиная с основных процессов и заканчивая уровнем мероприятий.

Типичными улучшениями при применении FAST-подхода являются снижение затрат, длительности цикла и уровня ошибок на 5-15% за трехмесячный период.

Подход FAST реализуется в ходе следующих восьми этапов:

1. Определяется проблема или процесс, кандидат на FAST.
2. Заказчик высокого уровня соглашается поддержать инициативу проведения FAST в отношении процесса, который предполагается улучшить. Процесс должен быть в рамках компетенции заказчика.
3. Назначается команда FAST, подготавливается и одобряется заказчиком набор целей.
4. Команда FAST собирается в течение двух-трех дней для разработки обобщенной блок-схемы процесса и определения мероприятий, способных улучшить показатели процесса. Все рекомендации должны быть в рамках компетенции членов команды, причем рекомендации должны быть такими, чтобы их можно было внедрить в течение 3-х месяцев.

5. Члены команды FAST, должны признать свою ответственность за внедрение всех рекомендаций, переданных заказчика.

6. По истечении двух –трех дневного совещания заказчик присоединяется к совещанию, и команда FAST представляет ему свои выводы.

7. Перед окончанием совещания заказчик одобряет или отвергает предложенные улучшения. Крайне важно, чтобы заказчик не откладывал принятие решения относительно предложения.

8. Одобренные решения внедряются назначенными членами команды FAST в течение следующих 3-х месяцев.

2. Бенчмаркетинг процесса – это систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции. Обычно бенчмаркетинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50%. При осуществлении типичного проекта бенчмаркетинга процесса разработка наиболее выгодного, нацеленного на будущее занимает от 4 до 6 месяцев.

Существует множество различных видов бенчмаркетинга процесса. Некоторые из них включают сравнительное изучение продукта, бизнес-проекта, производственного процесса и оборудования.

При бенчмаркетинге бизнес-процесса ключевые процессы идентифицируются, уясняются и сравниваются с лучшими эквивалентными процессами для определения нежелательных расхождений. Обычно, основываясь на сравнительном анализе, определяют несколько организаций, которые функционируют лучше, чем организация, проводящая это исследование.

3. Перепроектирование процесса.

Перепроектирование процесса обычно применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент. Обычно перепроектирование процесса снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60%.

При перепроектировании процесса период занимает от 80 до 100 дней. Правильно будет использовать этот подход приблизительно для 70-90% бизнес-процессов.

Такой подход используется в том случае, если улучшение показателей деятельности организации на 30-60% сможет обеспечить ей конкурентное преимущество.

4. Реинжиниринг процесса (разработка нового процесса). Реинжиниринг процесса – наиболее радикальный из всех четырех подходов к улучшению бизнес-процессов. Его также часто называют инновацией процесса, поскольку успех, как правило, основывается на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса. Этот подход обеспечивает свежий взгляд на цели процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации.

Реинжиниринг процесса, если его правильно проводить, снижает затраты и длительность цикла на 60-90% и уровень ошибок на 40-70%.

Данный подход очень полезен в тех случаях, когда процесс к настоящему времени настолько устарел, что даже не стоит пытаться его сохранить или воздействовать на него посредством перепроектированием процессов.

Реинжиниринг процесса является правильным шагом для 5-20% основных процессов, протекающих в организации.

Реинжиниринг процесса обеспечивает максимальные улучшения, но тем не менее остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к оптимизации из всех подходов к оптимизации бизнес-процессов и требует много времени. Часто процесс реинжиниринга включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации. Большинство организаций за определенный период могут эффективно внедрять не более одного изменения такого масштаба.