

ТЕМА 1

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ, ПРОЦЕССНЫЙ И СИСТЕМНЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 1. Функциональный подход**
- 2. Процессный подход**
- 3. Системный подход**

1. Функциональный подход

В 1776 году Адам Смит сделал выдающееся открытие, положившее начало промышленной революции – принцип разделения труда.

Веком позже основоположниками классической теории менеджмента инженером Фредериком Тейлором, менеджером Анри Файолем и социологом и философом Максом Вебером и их последователями были сформулированы основные идеи и концепции построения организации и управления ей.

Научный подход, предложенный Тейлором, был построен на следующих основных принципах:

- 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.

Умственная и физическая деятельность, по мнению Тейлора, должны быть отделены друг от друга, «надо научить рабочих работать, а управленцев управлять». «Инициативный» рабочий может нанести вред производству: он не управленец и потому не может правильно организовать свой труд. Эту функцию должны выполнять специально обученные менеджеры. Взамен существующего линейного метода управления Тейлор предложил **функциональное**, при котором каждый рабочий подчинялся не одному, а восьми узкоспециализированным непосредственным руководителям, ежедневно получая от них указания, инструкции и необходимую помощь. Особое значение придавалось отделению функции планирования от исполнительской деятельности и необходимости заранее планировать методы работы и всю деятельность организации в целом. В идеале организацией должен был управлять именно плановый отдел.

Тейлор ввел первую профессию в области качества – инспектор качества или технический контролер и построил первый цикл PDCA (планируй – делай – проверяй – действуй). Планировать (Plan) качество должны были инженеры, число которых было невелико; делать (Do) – выполнять работу должны были рабочие; проверять (Check) – контролеры; действовать (Action) – менеджеры, действия которых были весьма примитивны. За брак, т. е. за изготовление деталей, не попадавших в поле допуска или не прошедших контроль калибров, наказывали: штрафовали и увольняли.

Применение тейлоровского подхода оказалось чрезвычайно эффективным. На предприятиях, где была внедрена его система, производительность труда возросла в несколько раз.

Независимые исследования Файоля были сильно коррелированы с работами Тейлора. Он применял идеи Тейлора относительно производства и деятельности низового звена организации к общему понятию «организация» и управленческой деятельности. Файоль определил основные функции менеджмента: предвидение и планирование, организация, координирование, контроль и распорядительство. В основу его административной теории управления легли 14 принципов, разделенных на три группы:

1. Структурные принципы: разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цепь команд (линия власти).

2. Принципы процесса: справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение индивидуальных интересов общему интересу.

3 Принципы конечного результата: порядок, стабильность или устойчивость должностей личного состава, инициатива.

Вебером была предложена организационная структура, основанная на концепции **рациональной бюрократии** и следующих принципах:

- 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.

Таким образом, в начале XX века были заложены теоретические основы управления организацией получившие наименование функционального подхода и системы массового производства. Подавляющее большинство организаций и в современном мире устроено по функционально-иерархическому принципу.

В соответствии с функциональным подходом организация – это некий механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники организации в зависимости от своей специализации. Управление такой организацией включает от 3 до 12 уровней – от генерального директора (президента) до простого рабочего и осуществляется по структурным подразделениям (бюро, отделам, департаментам и т.п.), а взаимодействие структурных подразделений – через должностных лиц (начальников бюро, отделов, департаментов) и структурные подразделения более высокого уровня. Внутри звеньев функциональной иерархии существуют потоки информации, направленные сверху вниз и снизу вверх. Примерами таких потоков могут служить:

- плановая информация о деятельности подразделения, доводимая начальником подразделения до подчиненных;

- контроль (согласование, визирование) подготовленных на нижнем уровне документов последовательно по всем уровням иерархии в рамках подразделения;

- передача оперативной и периодической отчетности по выполненной работе исполнителями снизу вверх, формирование сводных отчетов и передача руководителям функциональной иерархии.

На протяжении двух столетий люди организовывали, развивали компании и управляли ими, руководствуясь функциональным подходом, и их устраивала такая парадигма. Главной операционной заботой управляющих являлась производственная мощьность, т.е. обеспечение соответствия компании постоянно растущему спросу. Однако чрезмерно

большие производственные мощности могли привести к значительной некупаемости новых заводов, а недостаточные – к потере своей доли рынка из-за неспособности удовлетворить спрос. Для решения этих проблем компании разработали системы бюджетирования, планирования и контроля. Стандартная пирамидальная организационная структура большинства компаний была хорошо приспособлена для этих целей. Когда компании требовался рост, она могла просто набрать большее число работников на нижний уровень своей структуры, а затем заполнить кадрами вышестоящие уровни управленческой пирамиды. Разбив трудовую задачу на части, менеджеры нижнего звена могли гарантировать слаженность и аккуратность деятельности рабочих. То же самое касалось и тех, кто контролировал низших менеджеров. Вышестоящим отделам было несложно одобрять бюджеты нижестоящих и отслеживать их выполнение. По той же схеме разрабатывались и реализовывались планы. Данная организационная форма благоприятствовала, кроме того, реализации непродолжительных программ обучения работников, так как лишь немногие производственные задания были запутанными или сложными.

Приближался конец XX века, технологии усложнялись, организации укрупнялись и погружались в новую среду для них среду которой, по выражению М. Хаммера, управляли три «К» – клиенты, конкуренты и конкретные изменения. В условиях глобализации рынков повышение производительности уже не является доминирующим, а наращивание объемов производства перестало быть синонимом благополучия. Власть из рук производителя перешла в руки клиента. Понятия клиент вообще более не существует – есть только конкретный клиент – будь то физическое лицо или промышленная фирма – и он требует индивидуального подхода. В жестокой борьбе за клиента все решает качество, сервис и максимальное удовлетворение всех требований потребителя. Победа требует гибкости, новых идей, постоянного совершенствования продуктов и услуг, быстрого выхода на рынки, снижения издержек и ... регулярного пересмотра сложившейся функциональной структуры управления (но к этому выводу управленческая мысль пришла не сразу).

Считающиеся достоинствами в условиях массового производства, стабильности и общего экономического роста, **принципы функционально-структурной организации** стали помехой:

1. Разбиение технологий выполнения работы на простейшие повторяющиеся операции, выполняющиеся различными элементами организационной структуры и не связанные между собой, и узкая специализация рабочих являются причиной того, что:

- структура процессов фрагментирована и раздроблена;
- задачи процесса подменяются узко определенными целями отделов;
- работники не видят конечные результаты труда всего предприятия и не осознают свое место в общей цепочке и таким образом не ориентированы на достижение общего результата;
- с ростом числа операций процессы производства становятся все более запутанными, а управление такими процессами – все более сложным;
- существует лишь локальная автоматизация отдельных рутинных процессов (например, бухгалтерского, производственного, складского учета).

2. Вертикальная иерархичность управления служит тому что:

- важнейшим потребителем всего является непосредственный начальник отдельного работника или группы работников;
- отсутствует ориентация на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности, внутренние потребители изолированы друг от друга;

Главе американской компании General Electric Дж. Уэлшу принадлежит высказывание: «Иерархия – это организация, которая повернута лицом к шефу и задом к потребителю».

- представители одного подразделения никак не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего, что усложняет обмен информацией между

различными подразделениями и приводит к волоките и уклонению от ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений, а значит отсутствию гибкости и динамичности;

По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% – на выполнение работы и 80% – на передачу ее результатов следующему исполнителю.

– в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы доминируют над стратегическими;

– никто не видит ситуацию в целом достаточно хорошо для того, чтобы быстро отвечать на изменения в ней;

– рабочие изолированы от знаний и участия в управлении производством и его улучшении.

3. Тотальный контроль, влечет за собой большие накладные расходы, а оценка результата работы организации исключительно по показателям, характеризующим деятельность отдельных функциональных служб – отсутствие оценки эффективности и качества работы предприятия в целом.

4. В целом за все это заплачено потерей качества продукции.

Необходимость пересмотра управленческих подходов вышла на первый план. В практике и научных исследованиях все больше внимания стало уделяться анализу методов и организационным возможностям управления изменениями («менеджменту изменений»). Концепции изменений стали появляться во всех областях управления организацией, включая организационные, кадровые, финансовые, коммуникационные, информационные и другие аспекты их деятельности. В их основе лежали два крайних подхода к изменениям: эволюционный – в рамках организационного развития и революционный – в рамках реинжиниринга бизнес-процессов.

2. Процессный подход



Рисунок – Этапы развития процессного подхода к управлению организацией и методологий описания процессов

Отцом процессного подхода к управлению называют Файоля. Однако его подход отличался от современного. Основные элементы управления он представил как процессы (функции). Но, рассматривал их как независимые друг от друга, и не ориентированные на управление бизнес-процессами предприятия. Файоль хотя и придавал особое значение иерархии управления, но в то же время он не отрицал необходимость формирования горизонтальных связей. В любой организации, постоянно возникают ситуации, когда требуется оперативное взаимодействие руководителей не «по вертикали», а «по горизонтали». Если неукоснительно соблюдать формальные правила, то может возникнуть до абсурда длинный и сложный путь решения частного вопроса. Для оптимизации этой ситуации Файоль предложил дать полномочия руководителям отдельных подразделений вступать во взаимодействие напрямую, устанавливая между отделами непосредственную связь, получившую название «мостика» Файоля. Такое право, однако, не должно нарушать линии власти в организации. То, что в реальных организациях подобные горизонтальные связи («мостики») недостаточно сформированы, Файоль объяснял либо неопределенностью общей цели организации, вследствие чего каждое подразделение преследует только свою частную цель, не видя своих связей с другими подразделениями организации, либо тем, что высшее руководство не поощряет самостоятельных решений и прямых, боковых связей между подчиненными.

В 50-е годы одним из трех китов учения отца управления качеством Эдвардса Деминга, донесенного до Японцев было мышление в терминах процессов и систем. Деминг призывает разрушить барьеры между подразделениями. «Большинство компаний организованы по функциональному принципу, но они должны работать в условиях межфункционального взаимодействия. ...Процессы ломают иерархическую структуру».

Тем не менее, как теория управления процессный подход получил свое развитие в 60-80-е гг. В СССР в начале 70-х годов внедрялась Комплексная система управления качеством продукции (КС УКП). Европа обратилась к правилам и процедурам – в 1979 г. в Великобритании появились стандарты BS 5750, которые спустя восемь лет были положены в основу международных стандартов ISO серии 9000. Япония продолжила развитие идей TQM (всеобщего менеджмента качества). США пошли путем революционного преобразования деятельности предприятия – реинжиниринга бизнес-процессов (BRP: Business Process Reengineering). Объединяло их одно – ориентация на преодоление функциональных барьеров, процессный подход и нужды клиентов. Но технологии внедрения процессной модели применялись разные. Методологии ISO серии 9000 и TQM действуют в рамках имеющихся процессов организации и направлены на их улучшение, без изменения самих процессов и разрушения существующей системы. В ИСО серии 9000 для улучшения необходима формализация всей деятельности и документирование процессов, TQM больше опирается на талант и способности каждого сотрудника. Реинжиниринг стремится к прорывам путем отказа от существующих процессов и замены их новыми, вопреки существующей иерархической системе.

История развития международных стандартов в области качества ISO серии 9000 шла по пути от функционального к процессному подходу. ISO 9001:1987 жестко регламентировал, что должен держать под контролем поставщик продукции. Небольшие изменения, внесенные в 1994 году, сути стандартов не поменяли. В первой (1987 г.) и второй (1994 г.) версиях стандартов была сделана попытка усилить роль функционального менеджмента за счет улучшения распределения ответственности, полномочий и взаимодействия. Хотя через принятый в стандартах элементный подход (элементы систем качества, как типовые процессы) уже просматривался процессный взгляд на менеджмент, но взгляд этот был непоследовательным и противоречивым.

Впервые принципы менеджмента процессов были продекларированы в ISO 9000-1:1994 (разделы 4.6-4.8): «Международный стандарт основывается на понимании того, что всякая работа выполняется как процесс. Каждый процесс имеет вход. Выход является результатом процесса. Процесс является преобразованием, которое добавляет ценность...».

И далее, «результат достигается через управление процессами, ...важно выделить основные процессы, ...организовать и управлять сетью процессов и взаимодействием. Организация создает, улучшает и обеспечивает качество с помощью сети процессов. Процессы и их взаимодействие должны подвергаться анализу и непрерывному улучшению. У каждого процесса должен быть владелец – лицо, несущее за него ответственность. Для эффективности системы процессы и соответствующие ответственность, полномочия, методики и ресурсы следует определить и развернуть на постоянной основе». К сожалению, данный стандарт остался невостребованным и редко применялся при построении СМК организациями.

В 2000 г. выходит новая версия стандартов ISO серии 9000, основанная на процессном подходе к управлению организацией: с качества продукции на качество процессов.

В чем же основная суть процессного подхода.

С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов. Управление такой организацией основывается на управлении процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня - цели компании. На процессном подходе основана матричная система управления.

Основными преимуществами такого подхода к описанию организации и управлению ей по сравнению с функциональным подходом являются:

1. Возникновение языка описания деятельности, дающего **возможность простой и наглядной графической интерпретации деятельности**, доступного и понятного всем вовлеченным в процесс, что создает предпосылки для обеспечения прозрачности информационных потоков.

2. **Повышение эффективности горизонтальных связей** в организационной структуре, являющихся наиболее слабыми и представляющих реальную опасность для ее прочности и эффективного менеджмента организации, в отличие от вертикальных, которые традиционно хорошо отлажены.

3. **Нацеленность** деятельности организации и каждого процесса **на интересы потребителей**, как внешних, так и внутренних.

4. **Ориентация на конечный результат**, а значит заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы.

5. **Непрерывность управления организацией** на стыках между отдельными процессами, подразделениями и должностными лицами при их взаимодействии.

6. **Оптимизация обмена информацией** между функциональными подразделениями.

7. **Встраивание контроля качества в процесс.**

8. **Наделение исполнителей полномочиями и, как следствие, освобождение руководителей от решения оперативных вопросов и сосредоточение на стратегических, системных вопросах.**

9. **Повышение эффективности бизнеса**, за счет:

- сокращения количества уровней принятия решений;
- возможности анализировать эффективность системы и оптимизировать ее, перестраивая отдельные процессы и взаимосвязи между ними,
- рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- рассмотрения деятельности организации в динамике, а не в статике;
- большей гибкости и адаптивности системы к внешним и внутренним изменениям;
- автоматизации технологий выполнения бизнес-процессов.

Две системы управления: процессная и функциональная

Многие противопоставляют функциональный и процессный подходы, считают их взаимоисключающими. Однако, чисто «процессная организация» является мифом.

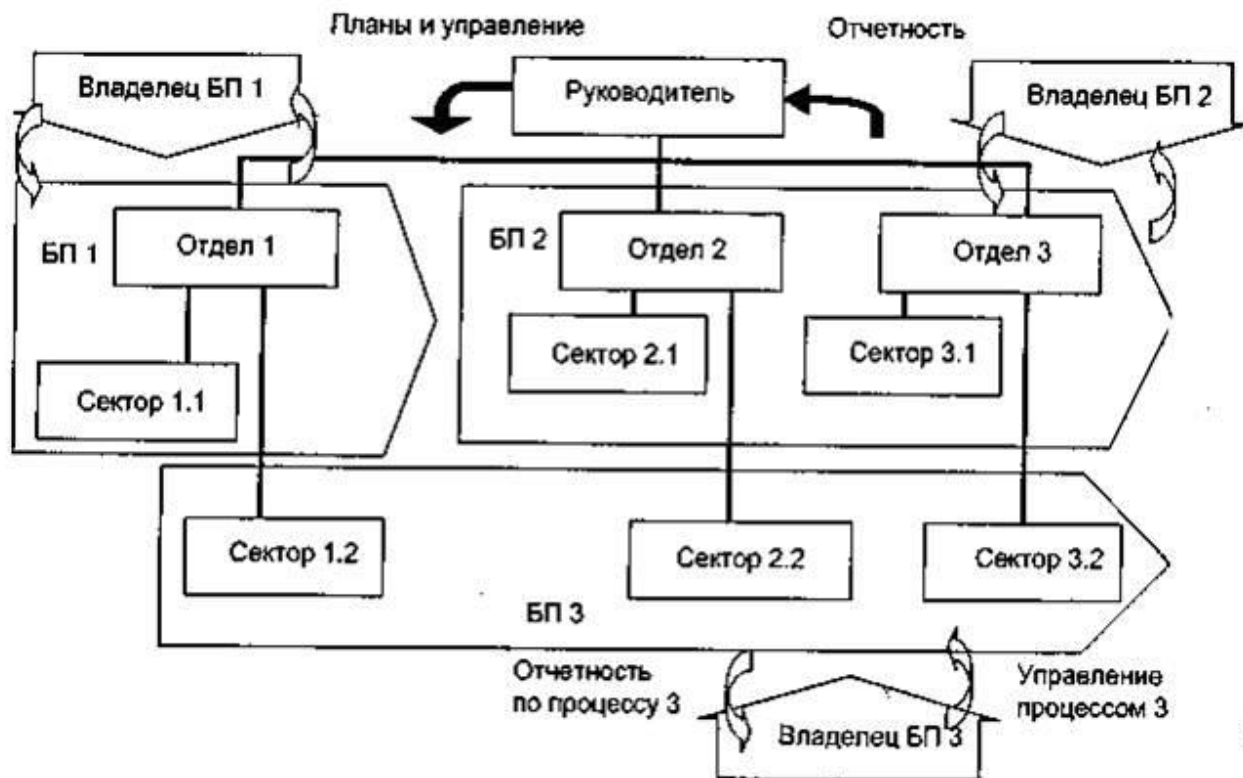


Рисунок – Две системы управления: процессная и функциональная

Отказ от функционального подхода требует убрать понятие «функция» и, соответственно, «функциональный принцип создания организационной структуры». Получается, что распределение специалистов будет осуществляться по признаку принадлежности их к процессам. Но в организации, как правило, каждый из сотрудников принадлежит конкретному подразделению и хотя он и многофункционален, он желает знать смысл своей деятельности, а не только роли в определенных процессах. Поэтому функция и оргструктура «не исчезают». Таким образом, в организации могут появиться две параллельно существующие системы менеджмента, со своими системами планирования, распределения и ресурсов и отчетности. Чтобы этого избежать необходимо, выделив основные процессы, сопоставить их с существующей структурой организации, найти места, где структура «рвет» процессы с точки зрения зон ответственности руководителей и поменять границы структурных подразделений так, чтобы они совпадали с процессами. Кроме того, изменение границ структурных подразделений может проводиться исходя из целей процессов.

3. Системный подход

Именно сочетание функционального и процессного подхода к управлению предприятием является «золотой серединой». Функциональная организация характеризуется статичными элементами, такими как функции, оргструктура, регламенты, процессная же динамична. Функциональная структура определяет «что делать», а процессная – «как делать». В положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях определяется функциональный состав и распределение функций между подразделениями и сотрудниками, а в регламентах (документированных процедурах) процессов устанавливается четкая последовательность действий конкретных сотрудников по выполнению ими своих функциональных обязанностей.

Эти два подхода объединены в так называемом системном подходе к управлению, который наряду с процессным лег в основу ISO серии 9000 версии 2000 г.

Системный подход, как метод решения сложных проблем, – открытие не наших дней. Его применение восходит к временам Аристотеля. Системный подход в своих работах использовали Г.Галилей, И.Ньютон, К.Линней, К.Маркс, Д.Менделеев, Н.Вавилов и другие ученые. В середине XX века за обобщение громады накопленных знаний в этой области взялся австрийский биолог Л. Бергаланфи опубликовавший в 1950 г. «Теорию открытых систем», а в 1951 г. «Общую теорию систем».

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.

В основе системного подхода лежит четкое точное и всесторонне взвешенное целеполагание. То есть при исследовании организации должны быть выделены элементы (подразделения и процессы), внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты функционирования организации, и цели и задачи каждого из элементов, исходя из ее общего предназначения.

Таким образом, в начале XXI века в основе управления организацией и создания ее системы менеджмента качества лежит:

- 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.