

Хакимова Е. А.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2008/3/73.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2008. № 3 (10). С. 182-184. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2008/3/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

В современной бизнес-среде для достижения конкурентоспособности организации требуется создание устойчивой и эффективной системы управления, ориентированной не только на максимальное удовлетворение всех заинтересованных сторон организации, но и на непрерывное повышение и поддержание конкурентных преимуществ.

Главным в обеспечении конкурентоспособности организации как первого условия достижения высоких конечных результатов (прибыльности, устойчивости, комплексности развития, качества жизни), по нашему мнению, является повышение эффективности управления. Эффективность управления можно повысить путем соблюдения научных подходов и принципов, применения современных методов и моделей.

Из всего многообразия управленческих подходов наиболее распространенными в современном отечественном бизнесе являются функциональный и процессный подходы.

Сущность функционального подхода заключается в том, что организация рассматривается как некий механизм, обладающий набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники организации. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всей организации и осознавать свое место в деятельности организации. Такая система заставляет персонал хорошо выполнять свои функции, но не ориентирует на достижение результата. На взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями других подразделений. Конфликт интересов – проблема, порожаемая природой функциональной организации труда.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие недостатки функционального подхода:

- отсутствие заинтересованности сотрудников организации в конечном результате;
- разбиение технологии выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые реализуются различными структурными подразделениями организации;
- отсутствие ответственного за конечный результат и контроль в целом;
- отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;
- неэффективный обмен информацией между уровнями производства, планирования и управления, что характеризуется образованием разрывов в вертикальных и горизонтальных связях.

Осмысливая недостатки функционального подхода, специалисты менеджмента пришли к выводу, что необходимо избавляться от мышления в рамках подразделений и меняться в направлении целостного, не стесненного функциональными границами мышления и представления деятельности в виде процессов, которые охватывают всю организацию и ориентированы на конечный результат. Именно процессный подход задает такой стиль мышления. Необходимо отметить, что процессный подход к управлению является центральным звеном стандартов ИСО 9000.

В рамках процессного подхода любая организация рассматривается как система, которая представляет собой взаимосвязанное множество процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуги.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Вид деятельности – это выделенная определенным образом часть всей совокупности деятельности, осуществляемой организацией при производстве продукции (услуги). В процессе виды деятельности могут выступать как этапы, стадии, операции или действия преобразования.

При описании процесса целесообразно указывать его характеристики (табл. 1)

Таблица 1.

Характеристики процесса

№ п/п	Характеристика процесса	Описание характеристики процесса
1	Название процесса	Отражает содержание процесса
2	Код процесса	Присвоение процессу конкретного кода (буквенного, цифрового или их комбинации) в значительной мере облегчает идентификацию процесса
3	Определение процесса	Уточняет (детализирует) название процесса
4	Цель процесса	Определяет необходимый (желаемый, возможный) результат процесса
5	Задачи процесса	Определяют основные направления достижения цели процесса
6	Входы процесса	Конкретные материальные и (или) нематериальные объекты, подлежащие преобразованию в процессе

7	Выходы процесса	Результаты преобразования входов процесса
8	Требования к входам процесса	Содержат конкретные характеристики входов процесса
9	Требования к выходам процесса	Отражают потребности и ожидания потребителей процесса (внутренних или внешних)
10	Поставщики процесса	Внешняя организация или внутреннее подразделение, ответственные за своевременную и качественную поставку входов процесса
11	Потребители процесса	Внешние организации или внутреннее подразделение, являющиеся пользователями выходов процесса
12	Ресурсы процесса	Финансовые, технологические, трудовые, информационные и пр. средства, с помощью которых осуществляется преобразование входов в выходы
13	Нормативы процесса	Нормативные показатели, в соответствии с которыми осуществляется процесс (нормы расхода ресурсов на преобразование входов в выходы)
14	Ответственный за процесс	Высшее должностное лицо, являющееся «собственником» процесса
15	Координатор процесса	Должностное лицо, выполняющее функции менеджера процесса и подчиняющееся ответственному за процесс
16	Параметры процесса	Характеристики процесса, подлежащие мониторингу и контролю
17	Методы измерения параметров процесса	Методы, используемые для мониторинга, контроля и последующего оценивания состояния процесса (инструментальные, расчетные, экспертные, сравнительные, регистрационные и пр.)
18	Показатели результативности процесса	Характеризуют степень достижения цели процесса и запланированных результатов. Важны, в первую очередь, для потребителей процессов (степень соответствия качества продукции требованиям договора)
19	Показатели эффективности процесса	Характеризуют связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами. Нужны, в первую очередь, для обеспечения необходимой прибыльности организации

Процесс (преобразование или набор преобразований) может быть физическим или информационным. Примером физического преобразования может быть любой технологический процесс, а примером информационного – организационный процесс (управление документацией, анализ системы менеджмента качества со стороны руководства и др.)

Частью процесса является процедура, характеризующая способы выполнения операций. Отличия процесса от процедуры в том, что процессы являются динамичными, т.е. зависят от ресурсов и квалификации персонала, вовлеченного в процесс. Процедуры же являются статичным набором инструкций, которым должен следовать персонал.

Обобщая вышесказанное, можно выделить существенные преимущества процессного подхода:

- он характеризуется большей по сравнению с функциональным подходом способностью к совершенствованию менеджмента, что крайне важно в условиях возрастающей конкуренции, с которой постоянно сталкиваются организации;

- придаёт единую направленность менеджменту и производству, которое, независимо от того, как структурируется организация, имеет, как правило, горизонтальную направленность и носит строго процессный характер. Организации, применяющие процессный подход, принято называть «горизонтальными»;

- процессный подход ведет к упрощению многоуровневых иерархических организационных структур, присущих функциональному подходу, что обеспечивает большую ориентацию организации на потребителя;

- за счет сокращения иерархических уровней организационной структуры процессный подход позволяет упростить обмен информацией между различными подразделениями. Отмечено, что время взаимодействия между подразделениями при функциональном подходе распределяется следующим образом: 20% - на выполнение работы и 80% - на передачу её результатов следующим исполнителям;

- переход от функционального подхода к процессному позволяет устранить часто проявляющуюся обособленность подразделений и должностных лиц. Известно, что одним из главных недостатков линейно-функциональных организационных структур в прошлом являлся экстенсивный рост функциональных подразделений (отделов, секторов, бюро), потребность в которых либо не была серьезно обоснована либо со временем отпала, но сами подразделения продолжают существовать и искать искусственные доказательства своей необходимости.

- возможность простой и наглядной графической интерпретации деятельности.

- переход к процессному подходу позволяет рассматривать деятельность организации не в статике, а в динамике, когда деятельность в системе должна постоянно улучшаться на основе соответствующих измерений и анализа. Здесь же подчеркнем, что процессу свойственно постоянное развитие. Диалектика этого развития зачастую обуславливает переход одного состояния процесса в другое.

- процессный подход акцентирует внимание менеджмента на взаимодействии подразделений и должностных лиц, что даёт возможность устранять «ничейные поля», т.е. участки деятельности;
- процессный подход расширяет возможности организаций в развитии их бизнеса.

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЭКОНОМИКЕ

Цыцарова Н. М.

Ульяновский государственный технический университет

Сильная и эффективная корпоративная культура создает благоприятные внешние условия деятельности корпорации. Реализуя задачу адаптации хозяйственной организации к нуждам общества, культура способствует устранению барьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием корпорацией общественных норм и правил. В современных условиях корпорации должны определять заботу об интересах общества в качестве наиболее значимой и широко декларируемой ценности. Учет запросов, потребностей и ожиданий потребителей, отраженный в элементах культуры, и, прежде всего, а системе ценностей корпорации, способствует становлению прочных и взаимовыгодных отношений между корпорацией и обществом.

Прежде чем говорить о роли государства в стимулировании социальной ответственности бизнеса, следует отметить, что целесообразность и степень вмешательства государства в социально-экономические процессы общества – это предмет постоянных дискуссий. Основные положения концепции социальной ответственности бизнеса и роли государства в этом процессе сложились в 30-е гг. XX века. Однако, теоретические предпосылки уходят своими корнями в учения А. Смита, В. Парето, Дж. М. Кейнса, Дж. Гелбрейта, Р. Оуэна и других исследователей, занимавшихся проблемой общественного благосостояния.

Многие исследователи важнейшим условием активного развития бизнеса считают создание законодательной базы и обеспечение ее стабильности. Разумеется, трудно за короткий срок развития рыночной экономики в постсоветской России создать принципиально новое рыночное законодательство, решающее и основные проблемы деловой этики: закон четко определяет, что можно, и что нельзя. В развитых странах формирование правового государства продолжалось столетия (например, в Голландии Гражданский кодекс разрабатывался около 40 лет) и законодательство здесь санкционирует соблюдение элементарных правил хозяйственной культуры.

Позитивный корпоративизм ориентирует участников системы социальных отношений (капитал, государство, труд) на взаимодействие на основе социального некоммерческого обмена, который базируется на учете взаимных выгод каждой из социальных сил. В складывающейся системе отношений каждая из сторон (предприниматель, профсоюзы, органы государственной власти и т.д.) имеет свои интересы, которые она стремится выразить и отстаивать. Предприниматели в первую очередь заинтересованы в извлечении максимальной прибыли, налаживании нормальных рыночных отношений, развитии экономических связей. Интересы государственных органов направлены на преодоление кризиса в экономике и в сфере социальных отношений. Основной задачей профсоюзов становится отстаивание прав и интересов наемных работников перед предпринимателями и государством. Целью взаимодействия общественных сил в этой связи является достижение посредством переговорных механизмов согласия по принципиальным социально-экономическим вопросам. Совпадение целей различных участников служит условием становления устойчивых и долгосрочных партнерских отношений [Капитонов 2003: 293].

История развития стран с социально ориентированной экономикой наглядно демонстрирует процесс отхода от насильственных, диктаторских методов разрешения социальных конфликтов и перехода на путь, нейдущий через конструктивный диалог к достижению социального компромисса, к преодолению социальных противоречий, достижению социального согласия. Это — путь социального партнерства. Важнейшими принципами социального партнерства являются.

- полномочность представителей сторон и их равенство в переговорных процедурах;
- приоритетность примирительных методов и процедур в переговорах;
- добровольность принятия обязательств, но обязательность исполнения принятых договоренностей, ответственность по ним.

По мнению Капитонова, процесс формирования позитивной корпоративизации и соответствующей ему корпоративной культуры в России сложен и длителен, так как требует опоры на определенную политическую и социально-экономическую базу. Новый российский корпоративизм находится в зачаточном состоянии и процесс его становления протекает с заметными трудностями. Существенно осложняет данный процесс то обстоятельство, что государство, традиционно выступавшее как доминирующий социальный институт, не имеющий реальных противовесов своей власти (рыночная экономика, демократия, гражданское общество и т.п.), во многом сохраняет приобретенные в советский период "привычки" к бюрократизму, коррупции, протекционизму и т.п. Все это не позволяет сформировать оптимальный баланс интересов в обществе и выйти на уровень позитивного корпоративизма [Капитонов 2003: 298].