

УДК 338.2
ББК 65.05



В.В. ЕВЕНКО

кандидат технических наук, доцент БГТУ,
г. Брянск



Ю.В. СУРКОВА

соискатель кафедры
Экономика и менеджмент БГТУ,
г. Брянск

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

V.V. EVENKO, Y.V. SURKOVA

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF INTRODUCTION OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Аннотация: Российская действительность такова, что большинство компаний имеют четко выраженную функциональную структуру управления, день за днем теряющую свою актуальность. Казалось бы, процессный подход – идеальное решение бюрократических проблем, однако на практике при внедрении процессного управления предприятия сталкиваются с серьезным сопротивлением людей, не желающих менять что-либо в устоявшейся системе. В статье обозначены основные проблемы такого внедрения и предложены пути их скорейшего разрешения.

Ключевые слова: функциональный менеджмент, процесс, процессный подход, процессное управление, владелец процесса, команда процесса.

Summary: Most companies in the Russian reality have clearly expressed by the functional structure of management, day-to-day losing its relevance. It seem, that the process approach is the ideal solution bureaucratic problems, however, in practice, the introduction of process management, companies are faced with severe resistance of people who do not wish to change anything in the established system. In the article the main problems of such implementation are identified and proposed the ways of their early resolution.

Keywords: functional management, process, process approach, process management, the owner of the process, the team process.

Процессный подход – это представление деятельности организации как совокупности процессов. В 90% случаев процессный подход на этом и заканчивается. Возникает логичный вопрос, как же использовать вы-

деленные процессы, если нигде не конкретизируется, какие процессы являются ключевыми и как эти процессы должны быть связаны с объектами управления... Возможно, в этом и состоит одна из главных причин

неудачного внедрения процессного управления. Нет стандартов-образцов и нет четких указаний. Все, что сказано в стандарте «ИСО 9001:2008 Требования к Системам менеджмента качества» сводится к следующему: «...стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут быть определены как «процессный подход»».

Какие точно процессы идентифицировать, как ими управлять, как и какие взаимосвязи устанавливать – стандарт дает на откуп предприятию. Эта гибкость стандарта обеспечивает его универсальность и, одновременно, уникальность процессного решения для каждого предприятия. Такая свобода толкования приводит к тому, что предприятия трактуют «процессный подход» в меру своего понимания, исходя из собственных задач и возможностей.

Подавляющее большинство российских предприятий сегодня продолжают работать по принципам, заложенным столетие назад, то есть на основе функциональной специализации, и пытаются повысить эффективность управления, в первую очередь, за счет внедрения процессного подхода. Процессный подход к управлению предприятием, как основа современных подходов к построению систем управления, доказал свою эффективность на десятках крупных примерах. Идея процессного подхода в том, что успешное управление деятельностью предприятия может быть реализовано посредством управления через процессы, а не через классические функциональные отделы.

Логика процессного управления очень проста: вся деятельность, независимо от того, к какому функциональному признаку она относится, группируется в смешанные подразделения, ответственные за конечный результат, где каждый исполнитель отвечает за свой блок операций. Психологически это понять достаточно трудно. Представим типичный процесс подразделения продаж: надо проинформировать клиента, привлечь его, обслужить, заключить с ним договор, проконтролировать отгрузку продукции. В данном процессе можно выделить несколько типов операций. Первый тип операций – это маркетинговые и PR-мероприятия, второе – мероприятия исключительно юридические, третье – это вопросы административного плана. Т.е. один

продает, другой обслуживает, третий (юрист) отвечает за договор (при этом у него есть типовый договор, который он адаптирует под конкретную ситуацию). И все вместе они несут ответственность за полученную выручку от реализации. На практике предложить выделить юриста из юридического подразделения и поставить в зависимость (в отличие от других юристов) его заработную плату от выручки подразделения продаж невозможно осуществить при малых и средних размерах предприятия.

Процессный подход – эффективный метод управления крупными компаниями. Когда масштаб операций большой, то всегда возникает 80% стандартных ситуаций. Для стандартных ситуаций вам достаточно продумать детальный операционный набор действий, которые с максимальной вероятностью приводят вас к нужному результату. А вот на 20% оставшихся ситуаций необходима деятельность экспертов. В этом есть несомненный плюс: какова структура процессов, таква и структура иерархии, то есть количество ее уровней.

Процессный подход, не разрушая полностью функциональный менеджмент (специализация нужна везде, в том числе и в управлении), позволяет соединить цепочки процессов, выбросить лишние и исключить дублирующие процессы, запараллелить те процессы, которые можно и нужно осуществлять параллельно.

Однако при наложении процессов на традиционную функциональную структуру, организация сталкивается с проблемой распределения ресурсов, задействованных в каждом из процессов. При сохранении функциональной структуры для того, чтобы все эти ресурсы оказались в распоряжении владельца процесса, должны быть созданы четкие правила, механизмы выделения ресурсов руководителями функциональных подразделений. Руководитель функционального подразделения в этом случае играет роль владельца ресурсов, а одной из его важнейших задач является обеспечение процесса ресурсами. Важно установить границы ответственности и формализовать отношения «владельца процесса» и руководителей функциональных подразделений, через которые протекает процесс. Причем во многом эти отношения обусловлены показателями, которыми оценивается деятельность каждого из них: «владелец процесса», главным образом, отвечает за показатели результативности процессов, а функциональный руководитель – за эффективность использования ресурсов. Выбор значений этих показателей – это поиск оптимального соотношения между результативностью про-

цессов и эффективностью использования ресурсов.

Менеджмент качества, в основе которого лежит «процессный подход», справедливо указывает на то, что успех на рынке принадлежит тому, кто лучше удовлетворяет требования целевых групп клиентов – на это и нацелены ключевые процессы. Однако, каждый такой процесс пытается «захватить» все потребные ему ресурсы и не хочет знать о существовании других, что ведет к недопустимым затратам для предприятия. На страже интересов предприятия и стоят функциональные руководители. Именно они оптимизируют затраты, связанные с работой оборудования и персонала, поддерживают необходимую производительность и качество этих ресурсов. В то же время желательно избегать упрощенных локальных критериев оценки работы этих руководителей (например, по эффективности загрузки оборудования), а связывать их с интегральной оценкой качества реализации процессов (с учетом их стратегической значимости), использующих ресурсы подразделений.

При таком подходе целесообразно, чтобы владельцами процессов были руководители верхнего уровня, например заместители генерального директора. Важно также, чтобы на предприятии было четко регламентировано взаимодействие владельцев процессов с руководителями функциональных подразделений (владельцами ресурсов). Фактически это означает изменение системы управления предприятием и переход на матричную или проектную структуру. В таких структурах управление должно осуществляться как по горизонтали (процессное), так и по вертикали (функциональное). Главное при таком подходе – не создать вторую – процессную – бюрократию (иерархию управления процессами) с сохранением функциональной (традиционная иерархическая структура).

На практике, к сожалению, предприятия, пошедшие по данному пути, дело до конца не доводят: процессы регламентируются, но эффективное управление ими не обеспечивается (в силу сохранения старой системы управления). Как следствие, желаемых результатов от «внедрения» процессного подхода руководители не получают.

Процессный подход в России может давать фантастические результаты, потому что он идеологически идеально ложится на преобладающую психологию масс. Процессный подход очень трудно внедрить, но его внедрение дает человеку повторяемость и предсказуемость, набор операций, за который он ручается. Выполнил – получил удовлетворение своих привычных

потребностей, не выполнил – будут применены меры воздействия в виде отсутствия материального вознаграждения. Это хорошо понятно толпе.

Процессное управление в некоторой степени ограничивает развитие личности, как специалиста: ты ничего не знаешь, кроме узкого набора операционных работ. Зато этот набор делается автоматически на уровне инстинктов.

Процессные системы трудно проектировать и внедрять, но эффект от них значительный. Процессное управление – это жизнь по инструкции. Основное правило – «поступай по инструкции», а последний пункт инструкции – если ты не нашел, как тебе поступить – обратиться к вышестоящему руководителю. А у него, в свою очередь, тоже инструкция с аналогичным последним пунктом. Получается, умные люди продумывают основное множество управленческих ситуаций, операций, возможных исходов, и прописывают тебе, что ты должен делать. В этом суть процессного проектирования: «Вот тебе жизнь по инструкции. Считаешь себя творческой личностью – вот тебе план индивидуального развития».

В заключении отметим, что внедрение процессного подхода призвано значительно упростить как саму работу, так и ее управление. Если каждый день выполняешь одни и те же действия, процесс выполнения данных действий становится отработанным до автоматизма. Постоянство деланных операций обеспечивает зону комфорта среднестатистического сотрудника. Однако для внедрения процессного подхода на предприятии необходимо разрушить старые функциональные связи и построить совершенно новые, основанные на конечном результате. Успешная работа в «команде процесса» должна стать доминантой. В то же время, как отмечалось ранее, должны оставаться и «владельцы ресурсов», которые видят картину развития предприятия в целом и направляют усилия «команд процессов».

Это делает иерархию предприятий запутанной, и обуславливает необходимость тщательной проработки таких вопросов, как: кто за что отвечает, и кто кому подчиняется. Документирование мельчайших подробностей работы предприятия и разработка инструкций «на все случаи жизни» позволит безболезненно внедрить и пользоваться всеми имеющимися преимуществами процессного подхода в управлении предприятием.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Государственный стандарт российской федерации. Системы менеджмента качества. Требования / Госстандарт России, Москва,

2008.

2. Калита П.Я. От процессов управления качеством к целостной технологии непрерывного совершенствования организации / П.Я. Калита. – Стандарты и качество, 2001. – № 1. – с.40-44.

3. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 404 с.

4. Григорьев Л. Процессное управление – первые итоги и перспективы / интервью E-xecutive 03.06.2004 / актуальные аспекты управления / www.e-xecutive.ru

5. Кадыев Т. Процессный подход в России может давать фантастические результаты / Т. Кадыев / интервью E-xecutive 21.12.2010 / публикации по менеджменту / www.e-xecutive.ru

Bibliography (transliterated)

1. GOST R ISO 9001-2008. State standard of the Russian federation. The quality management system. Requirements / Gosstandart of Russia, Moscow, 2008.

2. Kalita P.Y. From the processes of the quality management to the integrated technology of continuous improvement of the organization. – Standards and quality, 2001. – № 1. – p.40-44.

3. Repin V.V., Eliferov V.G. Process approach to management. Modelling of business-processes. – М.: РИА «Standards and quality», 2004. – 404 p.

4. Grigoriev L. Process management – the first results and prospects / interview E-xecutive 03.06.2004/ topical aspects of management / www.e-xecutive.ru

5. Kadiev T. The process approach in Russia can give fantastic results / interview E-xecutive 21.12.2010/ publications on management / www.e-xecutive.ru