

Процессный подход к управлению

Процессный подход к управлению

- подход к управлению, основывающейся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Процессный подход к управлению не является единственным возможным вариантом, так как существуют и другие подходы – ситуационный или системный, например.

- Системный рассматривает фирму-организацию как общность связанных между собой элементов, которые ориентированы на достижение целей при регулярно меняющихся условиях.
- Ситуационный же подход утверждает, что применение тех или иных методов и действий всегда определяется, исходя из ситуации.

- Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга.
- Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации.
- Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.
- Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций:

- Планирования;
- Организации;
- Мотивации;
- Контроля;

Планирование.

- Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.
- Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.
- Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин.
 1. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.
 2. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация.

Организовывать - значит создавать некую структуру.

- Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.
- Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание.
- Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Мотивация.

- Задача функции мотивации - члены организации должны выполнять работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.
- Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.
- Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.
- В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль.

Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей.

Существуют три аспекта управленческого контроля.

- ❖ Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.
- ❖ Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно,

- ❖ - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Связующие процессы

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общие характеристики:

- все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

- Процессный подход к управлению включает в себя описание самого бизнеса как совокупности процессов, а также систему контроля, улучшения и управления этими процессами.
- Можно сказать, что для применения процессного подхода нужно описание, оптимизация и автоматизация процессов. Наиболее качественно это можно сделать с помощью специальных систем.
- Особенно процессный подход к управлению помогает в тех подразделениях, где изначально требуется высокий уровень стандартизации и где все процессы максимально расписаны – это бухгалтерия, экономический, плановый отдел и так далее.

Основные принципы

Восприятие бизнеса как системы:

- ⦿ предприятие в любой форме рассматривается как система, в том числе и его развитие;
- ⦿ решение локальных проблем не меняет систему, поменять можно только всю совокупность в целом.

Восприятие деятельности как процесса:

- ⦿ любую деятельность можно улучшить – это и есть цель, которую преследует процессное управление;
- ⦿ в любой деятельности есть разделение по наличию материальных ресурсов, персоналу, по времени и так далее.
- ⦿ Разработка стандартов и введение принципа прозрачности ответственности:
- ⦿ любая деятельность направлена на получение результата путем преобразования входной продукции в выходную;
- ⦿ в каждом процессе должен быть определен поставщик входной и выходной продукции – это нужно для определения ответственности. Также у входного и выходного продукта есть свой потребитель, который заинтересован в его максимальном качестве.

Стандартизация и прозрачность ответственности:

- ⦿ ответственность за создание системы лежит на высшем руководстве фирмы;
- ⦿ у каждого процесса есть свой владелец, который отвечает за качество его выполнения;
- ⦿ все процессы должны быть стандартизированы и прозрачны, чтобы можно было быстро найти проблему.

Основными преимуществами процессного управления являются:

- ⦿ повышение качества управления за счет проектирования и согласования процессов;
- ⦿ высокое качество принимаемых решений;
- ⦿ обеспечение стратегической направленности деятельности.

К условным недостаткам процессного подхода можно отнести:

- ⦿ сложность реализации (документирование и согласование процессов, разработка управленческих регламентов и стандартов, преодоление стереотипов командного, функционального управления);
- ⦿ потребность специального обучения и освоения навыков.