

Вопрос 4. Методология современного менеджмента.

Методология менеджмента - это логическое построение организации, принципы, методы и средства эффективной управленческой деятельности, ее развития.

Методология в буквальном значении (логос – наука, знание, и метод – путь, направление познания) есть учение о методах познания. Методологию можно определить как систему, реализующую три функции¹:

- 1) получение, создание нового знания;
- 2) структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;
- 3) организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Первая функция реализуется на основе общефилософских и общенаучных методов и принципов познания; вторая – на основе использования законов логического мышления; третья – на основе локальных методологий конкретных наук применительно к особым локальным предметным областям.

Общими основами методологии менеджмента являются диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии; абстрагирование, принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Конкретными основами методологии менеджмента являются²:

- экономические науки: экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие;

- системный подход, который является методологией общей теории систем. Системный подход базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели;

- кибернетический подход, являющийся методологией общей теории управления (кибернетики) и представляющий собой исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процессов сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей (по которым к объекту управления передается входная командная информация от управляющей системы) и обратных связей (по которым к управляющей системе передается информация о состоянии объекта управления), изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы как неких «черных ящиков» (систем, которые в силу своей чрезвычайной сложности не могут получить конкретного определения; их поведение изучается путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией, доступной исследователю, а внутреннее устройство может быть и неизвестно);

- ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют;

- исследование операций – это методология применения математических

¹ Разумов О.С. Методология менеджмента систем. - М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 12.

² Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №6. – С. 25.

количественных методов для обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности. Методы и модели исследования операций позволяют получить решения, наилучшим образом отвечающие целям организации. Оптимальным решением (управлением) согласно исследованию операций является такой набор значений переменных, при котором достигается оптимальное (максимальное или минимальное) значение критерия эффективности (целевой функции) операции и соблюдаются заданные ограничения;

- прогностика – наука о законах и способах разработки прогнозов динамических систем. К различным типам прогнозов относятся: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев развития ситуации, определение тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, т.е. определение желательных будущих состояний организации, планирование деятельности организации для достижения поставленных целей и др.;

- теория принятия решений исследует то, как человек или группа людей принимают решения, и разрабатывает методы принятия решений, помогающих обосновать выбор альтернативы из нескольких возможных при различных ситуациях неопределенности и риска;

- теория организации, которая отвечает на вопросы: зачем организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются; изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов;

- психология, которая изучает закономерности, механизмы и факты психической жизни человека: обучение, тренировка, мотивация, реализация личности, восприятие окружающего мира, удовлетворенность работой, оценка действий, отношение к труду, формы поведения;

- социология, которая изучает общество как целостный социальный организм; социальные общности и взаимоотношения между ними; социальные процессы, социальные организации; взаимодействие личности и общества; закономерности социального поведения людей; групповую динамику; нормы, роли, вопросы статуса и власти, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию и др.;

- социальная психология – отрасль психологии, изучающая закономерности: поведения человека в социальной организации; взаимоотношений людей в процессе совместной деятельности; развития нравственно-психологического климата в коллективе; возникновения и развития коллективных и личностных установок, мотивов, побуждений; возникновения и разрешения межличностных конфликтов; лидерства и индивидуального стиля деятельности; поведения и социально-психологической адаптации людей в стрессовых ситуациях и т.д.;

- антропология, которая исследует: происхождение и эволюцию человека как особого социобиологического вида; образование человеческих рас; нормальные вариации физического строения человека внутри этих рас, в том числе в связи с особенностями окружающей людей среды; этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и др.,

- юридическая наука, например, хозяйственное и финансовое право;

- многие другие.

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.³

³ Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Буква, 2004. – С. 66.

Основными общими методами проведения исследований в менеджменте являются⁴:

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование и другие методы получения экспертной информации;
- 3) изучение документации организации;
- 4) моделирование.

Научную базу менеджмента составляет широкий спектр конкретных методов, разработанных в рамках различных дисциплин, перечисленных выше.

Подходы к управлению.

В настоящее время насчитывается (по критерию частоты упоминания различными авторами) около 40 возможных научно-методических подходов. Среди них можно назвать: административный, интеграционный, количественный, маркетинговый, поведенческий, процессный, системный, ситуационный, функциональный (табл. 1)⁵.

Таблица 1. Подходы к управлению

Годы/Подход к управлению	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Настоящее время
Школы в управлении	<—————>						
Научного управления	<————>						
Административный	<—————>						
С точки зрения человеческих отношений	<—————>						
С точки зрения науки о поведении	<—————>						
С точки зрения количественных методов	<—————>						
Процессный	<—————>						
Системный	<—————>						
Ситуационный	<—————>						

Приоритетными (по частоте упоминания) являются в порядке возникновения следующие подходы к управлению:

- функциональный (конец XIX - начало XX в.);
- процессный (с конца 50-х гг. XX в.);
- системный (с середины 70-х гг. XX в.);
- ситуационный (80-е гг. XX в.).

Кратко остановимся на сущности этих процессов (табл. 2).

⁴ Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала. СПб.: Валери СПД, 1999. С. 6.

⁵ Саликов Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2004. N 2. С. 179 - 184.

Таблица 2. Сравнительный анализ возможностей и ограничений применения⁶

Название подхода	Возможности применения (преимущества)	Ограничения применения (недостатки)
Функциональный	Способствует совершенствованию изучаемого объекта на основе выделения (описания) конкретных функций, а также поиску и устранению нецелесообразных функций и снижению в целом затрат на управление. Позволяет исходя из реальных потребностей и функциональных возможностей улучшать объект управления, его целевую направленность, находить новые управленческие решения	Имеет методические ограничения в разделении деятельности по функциям и не учитывает взаимозависимости выделяемых функций. Требуется значительных затрат времени. Вместе с тем в последнее время применение этого подхода неоправданно ограничилось, прежде всего за счет развития процессного подхода
Процессный	Высокая универсальность использования, а также наличие достаточно развитого методического инструментария. Благодаря логически связанным друг с другом управленческим действиям обеспечивает достижение поставленных целей	Требуется высокой квалификации высшего управленческого звена. Сбой одной из функций может привести к сбою в деятельности остальных и всего процесса. Узким местом являются поиск и формулирование задач по реинжинирингу бизнес- процессов
Системный	Способствует адекватной постановке проблем и выработке эффективной стратегии их решения, позволяет существенно увеличить возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации. Применяется в управлении объектом, состоящим из двух и более элементов	Дает представление только в общей форме, не определяет приоритетных частей системы, взаимосвязи недостаточно отработаны. При столкновении целей системы и целей ее элементов проблема всегда решается в пользу первой. Подсистемы ограничены некими рамками в своих действиях
Ситуационный	Позволяет находить оптимальные решения в конкретной ситуации, придает системе управления гибкость и быстроту реакции на внешние изменения. Применим к различным (в т.ч. сложным) ситуациям, по которым обычно используется оптимальная комбинация средств и методов	Существует проблема определения самого эффективного метода в конкретной ситуации из многообразия возможных вариантов. Требуется высокая квалификация и развитая интуиция. Стратегическое планирование практически не осуществляется, нет долгосрочных установок, характерна нестабильность в деятельности

Функциональный подход.

Если проанализировать деятельность организаций, использующих функциональный подход к менеджменту, то выясняется, что значительная часть процессов и операций не имеет никакого отношения ни к производству продукции, ни к снижению издержек, ни к другим процессам, влияющим на результаты основной деятельности, а относится только к

⁶ Саликов Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2004. N 2. С. 179 - 184.

поддержанию внутреннего функционирования подразделений предприятия. Множество сотрудников, добросовестно выполняющих свои должностные инструкции, понятия не имеют, звеном какого процесса они являются и каким образом их деятельность влияет на выпуск продукции и тем более на ее качество. То есть можно сказать, что лица, ответственного за конечный результат, не существует. Большую часть рабочего времени занимает деятельность ради деятельности, а не ради удовлетворения требований потребителя: взаимный обмен информацией, передача этапов работ между структурными единицами, согласование и пересогласование их результатов, переделка работ при расхождении мнений разных ответственных лиц. Причем руководители в данной ситуации вместо того, чтобы наладить взаимодействие между подразделениями, берут «проблемные» места под свой жесткий контроль. В результате появляются дополнительные контролирующие и дублирующие функции на разных уровнях управления, а также между линейными и функциональными подразделениями.

Одним из основных методов оценки эффективности работы с персоналом в рамках данного подхода является метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). В основе метода лежит технико-экономическое исследование функций управления с целью поиска резервов снижения затрат на основе выбора наиболее эффективных способов управления. Данный метод активно применяется с конца прошлого века для определения состояния функционирования, тенденций развития системы управления персоналом, а также выявления затрат, необходимых для осуществления функций при заданном уровне их качества⁷.

Процессный подход.

Процессный подход сложился как развитие основного положения административной школы - идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления.

Процессом (от лат. *processus* - прохождение, продвижение) называется деятельность, представленная в виде закономерных, взаимосвязанных и взаимодействующих этапов деятельности. В этапах идентифицируется (различается) содержательная сторона этапа и процессуальная сторона этапа. Эти этапы могут быть рассмотрены как элементы деятельности, а их последовательность - как ее структура. В ходе процесса всегда используются разнообразные виды ресурсов для преобразования входных элементов процесса в выходные с добавлением материальной или идеальной ценности при реализации управления этим процессом.

Международный стандарт на системы менеджмента качества ISO 9000:2000 определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». С точки зрения М. Хаммера и Дж. Чампи, бизнес-процесс представляется совокупностью различных видов деятельности, в которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, а на «выходе» в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя⁸.

Е.Г. Ойхман и Э.В. Попов под бизнес-процессом понимают множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству⁹.

⁷ Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 2. С. 82 - 89.

⁸ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. - СПб.: СПУ, 1997. - С. 51.

⁹ Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг бизнеса и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2007. - С. 23.

По мнению Репина и Елиферова, бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.¹⁰

Процесс состоит из нескольких действий (операций). Во-первых, программирования, т. е. целеполагания, проектирования, планирования. Во-вторых, деятельности по реализации программы (исполнения). В-третьих, оценки результата (контроля).

В процессе управления имеют место горизонтальные связи (связи преобразования) и вертикальные связи (управления и обратной связи) между процессами. У процесса управления обычно имеются несколько входов и выходов, несколько каналов управления, по которым с верхних по иерархии процессов поступают управленческие воздействия или информация управления в виде норм деятельности, несколько каналов обратной связи, по которым поступают с нижних по иерархии процессов информация о выполнении деятельности в виде норм отчетности, несколько каналов ресурсного обеспечения выполнения процедур всего процесса.

Процесс управления - это логическое продвижение возникающих у руководителя мысленных (внутренних) образов в предметную действительность посредством исходящих от него импульсов.

Структура процесса складывается из последовательности действий, каждый из которых может рассматриваться так же, как самостоятельный процесс. Организацию и управление ею можно изобразить через составляющие ее процессы или действия. Все процессы, описанные таким образом, объединяются по связям, через входы и выходы, нормы отчетности и нормы действия (управления) в виде «атласа процессов». Любая организация может быть описана в виде «атласа процессов», который позволяет анализировать, оценивать, корректировать, определять характеристики производства, качество и эффективность деятельности работающих в ней специалистов. В системе государственного управления, процессы и связанные с ними ответственности, процедуры и ресурсы, установлены законодательно и поддерживаются согласованным образом. Для качественного функционирования отдельных государственных организаций необходимо, чтобы они самостоятельно управляли внутренними, многочисленными взаимосвязанными процессами.

Входы процесса - входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в выходы процесса, в ходе выполнения процесса. Часто входы одного процесса являются выходами другого;

Выходы процесса - продукция, информация или услуга ради которой существует процесс.

Владелец процесса - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Заказчик - должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации и аудиту бизнес-процесса.

Ресурсы - ресурсы, выделенные в распоряжение владельца процесса для его проведения. Они могут включать: оборудование, персонал, помещения, среду, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документацию и т.д.;

Параметры процесса - характеристики (информация) по которым владелец процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс и достигаются ли запланированные результаты;

Поставщик - субъект, предоставляющий ресурсы

¹⁰ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - С. 48.

Потребитель - субъект, получающий результат бизнес-процесса, степень удовлетворенности которого, также предназначена для оценки эффективности процесса. Потребитель может быть:

Внутренний - находящимся в организации и в ходе своей деятельности использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса

Внешний - находящимся за пределами организации и использующий результаты (выход) деятельности организации

Регламент бизнес-процесса (описание бизнес-процесса) - документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Формат описания бизнес-процесса (нотация) - способ формирования графической модели бизнес-процесса

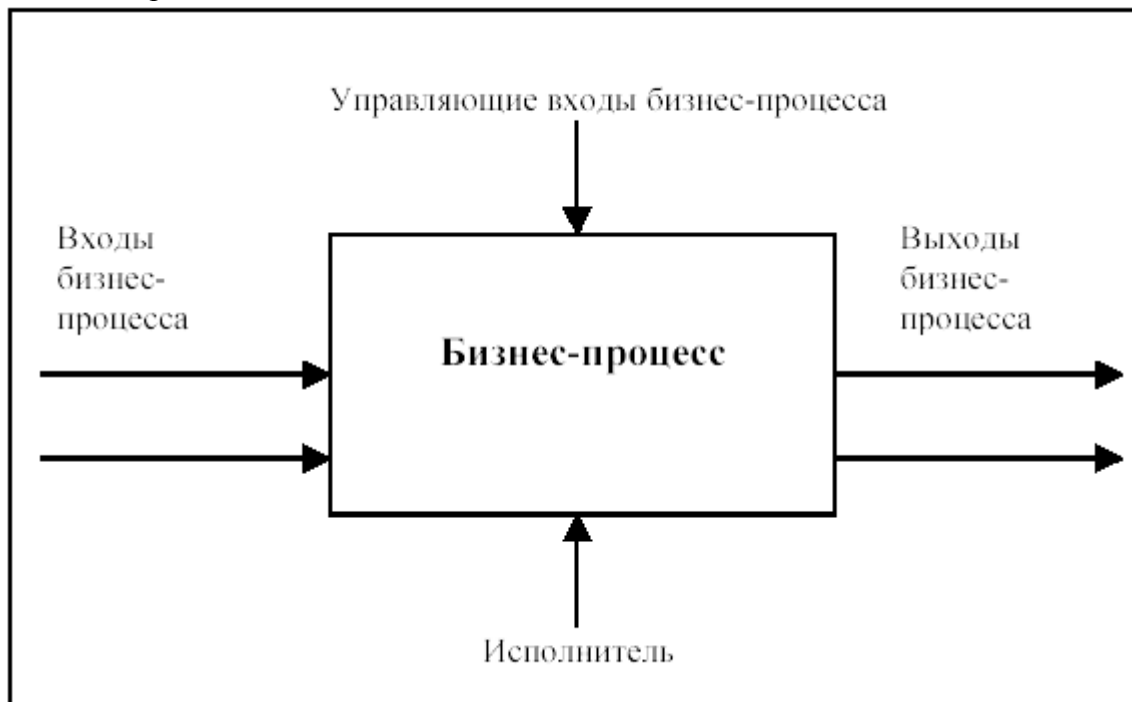


Рис. 1. Базовая модель бизнес-процесса

Модель бизнес-процесса, показанная на рис. 1, соответствует системному подходу: на входе бизнес-процесс получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы (входы). В процессе преобразования бизнес-процесс обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами бизнес-процесса. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость (ценность) входов. Можно предположить, что при процессно-ориентированном подходе лучше реализуются системные свойства организации, так как объектами управления становятся не обособленные в подразделениях функции, но и взаимодействия между этими подразделениями. Фокусирование на процессах (а не на функциях) добавляет динамическую составляющую при рассмотрении организации, что позволяет прогнозировать ее реакцию на изменение внешней среды.

Существует перечень процессов организации, хотя он не претендует на полноту. В каждой компании могут быть определены как типичные, так и присущие только этой организации процессы.

Имеет смысл провести классификацию процессов по уровню подробности рассмотрения: процессы верхнего уровня, детальные процессы, элементарные процессы

(операции, не требующие детального описания), и выделить типы процессов в организации: основные, вспомогательные, процессы управления.¹¹

Если рассматривать деятельность организации в целом, то для ее описания используется представление процессов на верхнем уровне. Примером процесса верхнего уровня может быть процесс закупки сырья и материалов для производства, который включает такие работы, как планирование закупок, заключение договоров, оформление заказов, получение товарно-материальных ценностей, оплата ТМЦ, отпуск ТМЦ и т.д. Количество уровней декомпозиции процессов определяется задачами проекта и не должно быть слишком большим - не более трех-четырех уровней. При определении бизнес-процессов, существующих в организации, целесообразно начинать описание процессов с верхнего уровня. Одним из важнейших вопросов, возникающих при моделировании бизнес-процессов, является определение необходимой глубины описания.

Верхний уровень описания бизнес-процессов соответствует процессам, управляемым заместителями генерального директора. Второй уровень процессов, как правило, рассматривается на уровне процессов крупных подразделений организации. Третий уровень - уровень процессов подразделений и отделов. Четвертый уровень - операции, выполняемые на рабочих местах и т.д.

К основным процессам организации, как правило, относят процессы производства, сбыта и снабжения. Строго говоря, к основным процессам следует относить все процессы, добавляющие ценность с точки зрения конечного потребителя. Примерами таких процессов являются процессы маркетинга, закупок, производства, хранения, поставки и сервисного обслуживания продукции.

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют ценности, но увеличивают стоимость изделия (услуги, информации), обеспечивая деятельность основных. К таким процессам относятся техническое обслуживание оборудования, хозяйственную деятельность, учетно-финансовую деятельность и т.д. Эти процессы обеспечивают существование основных бизнес-процессов.

Процессы управления имеет смысл выделить в отдельную группу, хотя они и могут быть отнесены к вспомогательным процессам¹². Однако процессы этого типа имеют определенную специфику - определяют стандарты деятельности различных бизнес-процессов, формулируют цели и задачи, осуществляют контроль и т.п.

Определив понятие процесса, можно приступать к идентификации процессов в организации и их описанию, то есть строить процессную модель компании.

Описание процессов в организации имеет принципиальный характер, необходимо, чтобы все сотрудники предприятия однозначно понимали, что имеется в виду. Для этого разработано множество программных средств, облегчающих взаимопонимание. В первую очередь, посредством визуализации процессов. Необходимо заметить, что принципы идентификации процессов могут быть различными, так как не существует единого метода выделения процессов, и для их описания могут использоваться так же различные программные продукты, такие как BPwin, ARIS и другие.

Рассмотрим основные подходы к выделению процессов в организации:

- 1) идентификация процессов по границам функциональных подразделений;
- 2) формирование «сквозных» или межфункциональных процессов.

В рамках первого подхода процесс рассматривается на основе определения стандарта ISO 9000:2000: как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов

¹¹ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - С. 55.

¹² Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - С. 76.

деятельности, которые преобразуют входы в выходы».

Сам подход базируется на следующих основных положениях:

- 1) выделение процессов в рамках функциональных подразделений;
- 2) Определение последовательности этих процессов и их взаимосвязи;
- 3) Обеспечение наличия ресурсов и информации, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга.

Наблюдение, измерение и анализ этих процессов, мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов

В рамках данного подхода определяется понятие сети процессов - «совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предприятия, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемые на предприятии».

Таким образом, реализация процессного подхода данного типа достигается путем «наложения» сети (системы) процессов на функциональные подразделения предприятия.¹³

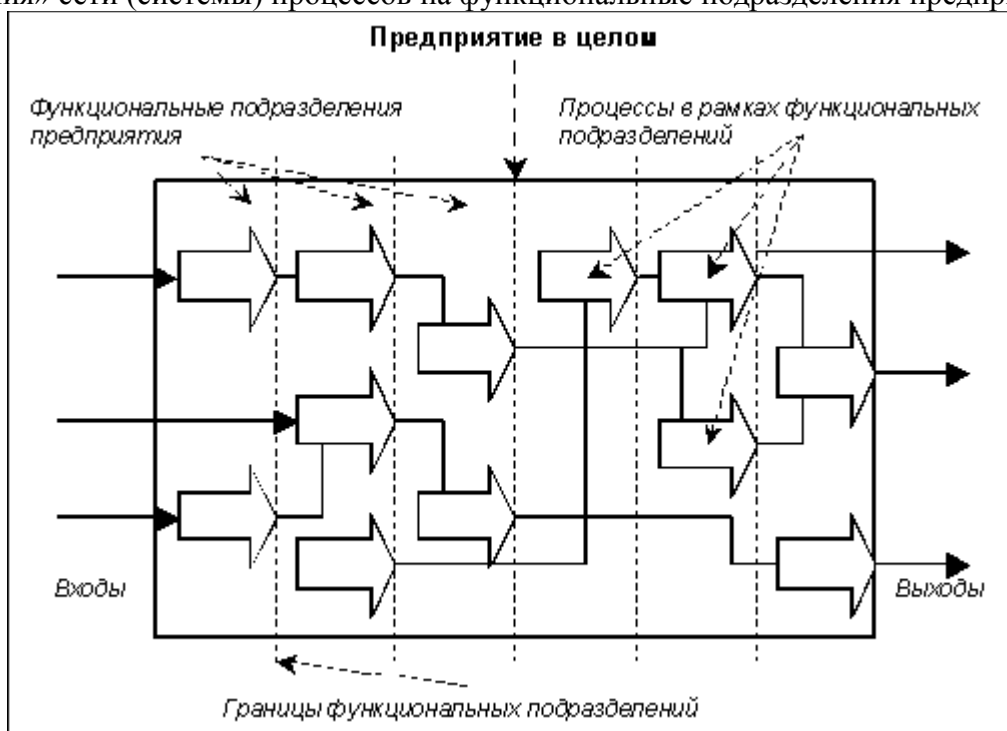


Рис. 2. Сеть бизнес-процессов организации

Определив процессы в рамках функциональных подразделений, получаем:

- 1) однозначное определение границ процессов (по входам/выходам, выполняемым функциям подразделений);
- 2) однозначное определение взаимодействия процессов в рамках сети (системы) процессов предприятия;
- 3) однозначное определение владельцев процессов, отвечающих за результативность и эффективность каждого процесса.

Это может быть похоже на функциональный подход, но есть отличия: «подразделение» не равно «процесс», меняется управление внутри подразделения (кроме того, в одном подразделении может быть выделено несколько процессов); обеспечивается четкое, регламентированное взаимодействие процессов различных подразделений по входам/выходам, тем самым создаются условия для эффективной деятельности всей организации.

¹³ Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению организацией. - М.: Проект, 2007. - С. 59.

Такой подход приемлем для привязки IT-решений к действующему предприятию, позволяет на этапе проектирования показывать заказчику результаты деятельности и вполне адекватно проводить работы по постановке IT-решений и внедрению программного обеспечения. Этот подход позволяет сохранять компетенции и организационное построение компании, придавая ему новый смысл и автоматизируя самые трудоемкие и рутинные операции.

При втором подходе процесс определяется, как целенаправленная последовательность операций (работ, процедур), приводящая к заданному конечному результату - выходу процесса. При использовании данного определения, описание процесса представляет собой описание последовательности работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия (часто из разных функциональных направлений), исполнителей, входящих и исходящих документов и т.п. Как правило, выделяются от 8 до 15 процессов, происходящих в организации (например, «8-ми процессная модель БКГ»). Особенностью таких моделей являются:

- 1) четкое агрегирование работ «по результату»;
- 2) точное следование принципу «один процесс - один результат - одно подразделение - один бюджет - один «владелец» процесса».

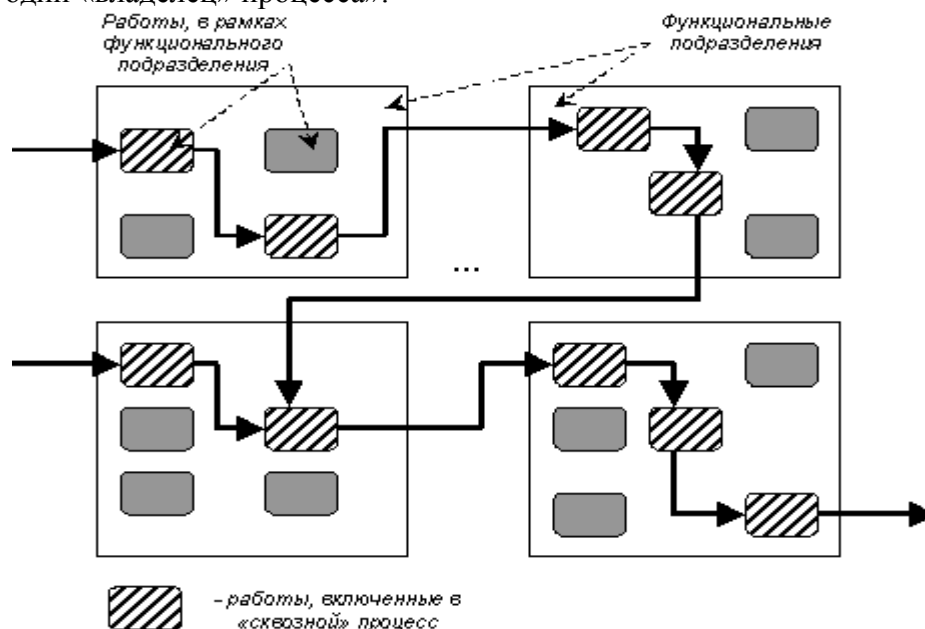


Рис. 3. Выделение сквозных процессов в организации

При определении процессов как «сквозных», взаимодействие подразделений (которое наиболее затруднено в функционально-ориентированной структуре) оказывается в рамках процесса, таким образом, автоматически становится объектом рассмотрения. Можно предложить несколько групп «сквозных» бизнес-процессов:

- процессы обслуживания внешних клиентов организации;
- процессы развития организации и разработки новых продуктов (услуг);
- процессы производства продукта (услуги), выполняемые как проекты.

Выделение «сквозных» бизнес-процессов является субъективным. Но с точки зрения практики, повышение эффективности управления сквозными процессами может дать существенный эффект и устранить ряд сложных проблем взаимодействия подразделений. Сквозные процессы следует выделять в зависимости от конкретной специфики и условий деятельности организации. Кроме того, приоритеты выбора сквозных процессов для целей улучшения могут меняться с течением времени и изменением внешней и внутренней

ситуации¹⁴.

Рассмотрение сквозных процессов позволяет разрабатывать и внедрять «плоские» организационные структуры, ограничиваясь тремя уровнями декомпозиции, но предъявляет крайне жесткие требования к квалификации исполнителей, плохо понимается линейными управленцами (заказчиками) и крайне сложны в разработке - в силу высокой абстрагированности принципов и понятий, применяемых при моделировании¹⁵. В то же время, эти модели, в случае их внедрения, позволяют существенно сокращать персонал, действительно оптимизировать деятельность предприятия, придавать прозрачность и управляемость бизнесу.

Первая позиция является удобной с точки зрения создания формальной документации, т.к. на практике это не вызывает существенных трудностей. Процесс сбыта выполняется в отделе сбыта, процесс производства - в производственном подразделении и т.п. Но по мнению специалистов¹⁶, внедрение процессного подхода в таком упрощенном виде, по сути, мало что меняет в деятельности компании и не приводит к реальным результатам. Внутри организации практически всегда существуют проблемы межфункционального взаимодействия подразделений, которые приводят к снижению эффективности деятельности организации в целом. Эти проблемы не устраняются формальной «стыковкой» деятельности подразделений, т.к. их причины лежат глубже и чаще всего связаны с моделью бизнеса компании, используемыми технологиями управления, исторически сложившимся распределением функций и полномочий между руководителями верхнего уровня и т.п. Кроме того, «оптимизация» деятельности отдельных подразделений не всегда влечет за собой увеличение эффективности деятельности компании в целом. Необходимо обеспечить адекватное управление на межфункциональном уровне, а для этого нужно опираться на сквозные процессы.

Однако учитывая общий уровень менеджмента российских компаний (неупорядоченность и недокументированность деятельности, размытые зоны ответственности и т.п.), комплексное описание процессов, происходящих в организации, в соответствии с любым подходом дает положительный результат: сама по себе систематизация функций, имеющихся ресурсов и документов исключительно полезна «как технология наведения первичного организационного порядка»¹⁷.

Существуют и так называемые матричные модели - попытка совместить сквозные процессы с функциональными подразделениями. Они являются компромиссными, так как позволяют достичь необходимого увеличения эффективности деятельности организации, сохраняя ее функциональную целостность. В конечном итоге, в любой организации есть как функции, так и процессы - это разные углы зрения на деятельность предприятия. Функции отражают статическую характеристику организации - ее постоянно осуществляемые действия, а процессы затрагивают динамическую составляющую - каково «содержание» статичных функций. Поэтому, матричные процессные системы - это естественный подход к организации деятельности. Однако такие системы формально разработаны мало; как правило, они носят индивидуальный характер построения.

Таким образом, будем рассматривать процесс в общем случае как определенную последовательность логически связанных действий, имеющую ценность для клиента и

¹⁴ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - С. 67.

¹⁵ Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия // Проектный анализ. - 2007. - № 9. - С. 54.

¹⁶ Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия // Проектный анализ. - 2007. - № 9. - С. 54.

¹⁷ Григорьев Л. Процессное управление - первые итоги и перспективы // Проектный анализ. - 2007. - № 2. - С. 31.

имеющую измеримые требования к ресурсам на входе и результатам на выходе, выполняющуюся по описанной технологии. В зависимости от выбранного подхода, процессы могут быть выделены как по границам функциональных подразделений, так и межфункционально. Так же существуют смешанные подходы, мало разработанные в теории. В любом случае, внимание концентрируется на взаимодействии различных структурных подразделений компании. Для того, чтобы управлять описанными процессами, обратимся к определению процессного управления.

Многие современные концепции менеджмента, такие как Business Systems Planning (BSP), Total Quality Management (TQM), 6 сигма, Balanced Score Card (BSC), основаны на процессном управлении, однако не описывают само понятие «процессного управления». Общее понятие процессного управления дано в стандарте ИСО 9000:2000. Этот стандарт признан по всему миру и отражает тенденции современного менеджмента, поэтому рассмотрим процессное управление в рамках данного стандарта.

В определении процессного подхода к управлению по ИСО используется так называемый цикл PDCA. Этот цикл управления традиционно носит название «цикл Деминга». Он включает четыре шага: планирование процесса (Plan), выполнение процесса (Do), анализ показателей эффективности процесса (Check), корректировка процесса (Act).

Рис. 4. Цикл управления процессом

Основными положениями стандарта в сфере управления процессами являются следующие:

Система управления складывается, как минимум, из двух уровней. Управленческие решения принимают:

а) генеральный директор («первое лицо»);

б) владелец процесса - руководитель, отвечающий за эффективность процесса. Система управления основана на обязательных регламентированных обратных связях, описанных в цикле PDCA.

Все этапы цикла PDCA выполняются по регламентам.

При проведении анализа используются четыре основных потока информации:

а) показатели процесса;

б) показатели продукта;

в) показатели удовлетворенности потребителя;

г) результаты аудитов процессов.

Стандарт требует установить эти показатели, методики сбора, обработки информации, границы показателей для нормального хода процесса и критерии для принятия корректирующих действий. Управленческое решение об изменении регламентов или ресурсов должно приниматься на основе строгих фактов.

В.В. Репин и В.Г. Елиферов дают следующее определение процессного подхода к управлению: «применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом».¹⁸

Ключевыми моментами для внедрения процессного подхода к управлению являются:

- 1) определение и описание существующих бизнес-процессов и порядка их взаимодействия в общей сети процессов организации;
- 2) четкое распределение ответственности руководителей за каждый сегмент всей сети бизнес-процессов организации;
- 3) определение показателей эффективности и методик их измерения (например, статистических);
- 4) разработка и утверждение регламентов, формализующих работу системы;
- 5) управление ресурсами и регламентами при обнаружении отклонений, несоответствий в процессе или продукте или изменений во внешней среде (в том числе изменение требований заказчика).

Внедрение процессного подхода к управлению позволяет оптимизировать систему общего корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды. Внедрение на предприятии процессного подхода в первую очередь подразумевает работу по описанию и регламентации бизнес-процессов.

Система процессного управления позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки. Система показателей, построенная в рамках процессного управления, структурируется по четырем направлениям:

- показатели результата деятельности отдельных процессов и предприятия в целом (достижение запланированных результатов - по объему, качеству, номенклатуре и срокам);
- показатели эффективности деятельности отдельных процессов и предприятия в целом (отношение полученных результатов к затратам времени, финансовых и других ресурсов);
- показатели продуктов, производимых процессами предприятия;
- показатели удовлетворенности клиентов результатами работы.

Система процессного управления предусматривает двухступенчатую систему показателей:

- а) показатели, по которым владелец процесса оценивает результативность и эффективность своего процесса и работ, входящих в его состав;
- б) показатели, по которым владелец процесса отчитывается перед высшим руководством о результатах деятельности процесса. В число процессов, которые существуют в организации, входит процесс управления организацией. Владелец этого процесса является генеральный директор. Управление деятельностью предприятия производится на основе отчетных показателей, которые владельцы процессов передают высшему руководству.

Внедрение процессного управления обеспечивает возможность построения на предприятии системы менеджмента качества в соответствии с требованиям международного стандарта ISO 9001:2000. Наличие сертификата ISO 9001:2000 гарантирует потребителям, что в организации вопросам качества работы уделяется большое внимание, что дает организации конкурентные преимущества на рынке.

¹⁸ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - С. 39.

Основой процессного управления является принятия решений основанное на фактах, поэтому большое значение для создания процессного управления имеет наличие в организации информационной системы. Внедряемая на предприятии информационная система позволяет получать владельцам процессов объективную информацию для ведения управления в том случае, если она строится в рамках единой системы управления предприятием на основе процессного подхода. В том случае, если система автоматизации внедряется без учета потребностей реального управления организацией, то очень велика вероятность неудачного завершения такого проекта.

Таким образом, переход к процессно-ориентированному управлению позволяет решить основные проблемы организаций, построенных по функциональному признаку, такие как размытые зоны ответственности, слабость горизонтальных связей, низкая адаптивность к изменениям внешней среды, высокая бюрократия при принятии управленческих решений.

При реализации процессного подхода в рамках организации выделяются основные и вспомогательные процессы, первые из которых направлены на удовлетворение внешних клиентов организации, а вторые поддерживают деятельность основных. Каждый процесс имеет своего владельца, ответственного за его выполнение. Для каждого процесса определяются параметры входа, выхода, определяется регламент процесса. При управлении процессом учитываются показатели процесса, продукта, удовлетворенности потребителя, результаты аудита процесса. Владелец процесса обладает всей информацией по процессу и может оперативно контролировать и корректировать его. В рамках процессного подхода отводится значительная роль информации, поэтому процессное управление подразумевает внедрение корпоративной информационной системы.

Процессный подход нашел отражение в различных концепциях менеджмента, таких как всеобщее управление качеством (Total Quality Management), 6-сигма, реинжиниринг бизнес процессов (Business Process Reengineering), концепция бережливого производства (Lean Management) и других. Используя общие принципы процессного подхода, каждая из концепций обладает определенными различиями. Все эти концепции имеют своей целью повысить эффективность деятельности организации, опираясь на бизнес-процессы, однако наиболее действенной по признанию многих отечественных и зарубежных авторов является концепция реинжиниринга бизнес-процессов.

Системный подход.

Системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на объект управления. Целостное (холистическое) организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды - организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Оно предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение индивидов ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы. Сущность системного подхода к управлению - мысленный охват всех явлений как единого целого, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы с учетом внутренних переменных (цель, структура организации, персонал, техника, технология), предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

Системное управление ориентировано на стратегическую перспективу и своевременную реакцию на динамично изменяющуюся внешнюю среду, требует высокого уровня системного описания объектов и процессов социально-экономической деятельности и одновременно учета оперативных и стратегических составляющих управленческих решений.

При рассмотрении развития системы управления персоналом неизбежно возникает вопрос о его темпах. Оно может осуществляться революционно (одномоментный

радикальный переход к новому типу системы) и эволюционно (постепенная подготовка системы к изменению основополагающих качественных характеристик).

В первом случае развитие основывается на так называемой теории катастроф и сопряжено с резким обострением социально-трудовых отношений, конфликтами, так как «переходные процессы в значительной степени разрушают сам объект» [4]. Он применим, когда прежняя система или субъект управления не обладают необходимым уровнем гибкости и мобильности. Относительно управления персоналом это означает замену значительного числа персонала вследствие изменений требований организации к их качествам, радикальную смену системы и принципов социально-трудовых отношений, полномочий и прав субъектов и др.

Во втором случае развитие осуществляется скачкообразно, по принципам эволюционно-волновых теорий и возможно тогда, когда острота противоречий системы не достигает катастрофического значения, необходимый уровень гибкости и мобильности позволяет скомпенсировать негативные переходные процессы. В рамках управления персоналом в соответствии с этой тактикой предполагаются постепенное развитие качеств персонала в соответствии с требованиями развития организации, совершенствование технологий и методов управления, создание базиса для перехода к новой системе и пр.

Менеджмент как научно-практическая деятельность подчиняется определенному количеству системных законов. Взяв, к примеру, действующий во всех странах мира и в любых организациях, но постоянно забываемый в России закон Бира: «Нельзя улучшить работу организации, улучшая работу одного ее элемента». Как правило, каждая функция обеспечивает решение отдельной кадровой задачи, а вместе они решают весь комплекс задач с учетом долговременных требований развития организации. Так, например, оценка результатов труда позволяет грамотно выстроить эффективную систему оплаты труда, оценка квалификации дает возможность перейти к целенаправленному обучению и развитию сотрудников путем разработки индивидуальных планов развития, а также выявить персонал, не соответствующий требованиям рабочих мест. Если убрать один из этих элементов, то нарушится вся система управления персоналом. Например, если в организации не будет проводиться аттестация рабочих мест, результатом которой является определение квалификационных требований к должности, характеристик рабочего места, должностных обязанностей, то будут нарушены система подбора персонала, система оценки соответствия квалификации работника требованиям рабочего места, невозможно будет произвести оценку результатов труда работников. Это, в свою очередь, приведет к дезорганизации системы обучения и развития персонала, невозможности сопоставить размеры вознаграждения за труд с его результатами.

Системный подход к работе с персоналом в рамках новой парадигмы управления им включает объем и структуру компетенции персонала, управление жизненным циклом компетенции, меру совокупных затрат на персонал, уровень и динамику эффективности труда.

Характерными для данного подхода методами оценки эффективности работы с персоналом являются оценка результативности (performance review), управление по целям (MBO - Management By Objectives), оценка по сбалансированной системе показателей (BSC - Balanced Scorecard), SWOT-анализ. Оценка результативности - метод, применяемый для оценки результатов деятельности и компетенций сотрудников служб персонала с выявлением гар-разрыва между уровнями реальной и требуемой компетенции. Оценка эффективности по методу MBO заключается в подведении итогов достижения определенных целей через год после реализации мероприятий по предложенным показателям их достижения и сформулированным характеристикам показателя путем сравнения их фактических значений с определенными критериями стандарта эффективности. BSC-модель позволяет на основе

выделения взаимосвязанных индикаторов деятельности по четырем перспективам (финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала) связать стратегию компании с тактической и оперативной деятельностью. ССП дает возможность выработать полный набор важных с точки зрения реализации стратегии показателей, которые фактически образуют систему стратегического контроля и управления персоналом. SWOT-анализ основан на выявлении, разделении и оценке факторов и явлений внутренней и внешней среды организации по четырем категориям: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Словарь управления персоналом. Gap-разрыв (от англ. gap - брешь, пролом, щель, интервал, пробел, лакуна, пропуск, расхождение, разрыв, пропасть) - разрыв между действительным настоящим состоянием (где мы сейчас) и желаемым (куда мы хотим попасть), например разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks)¹⁹.

Ситуационный подход.

Ситуационный подход открывает руководителям возможность определить, какие именно методы, приемы и средства лучше подходят для достижения целей организации или обеспечения эффективности ее деятельности в той или иной конкретной ситуации, предвидеть возможные последствия их применения и обладать способностью правильно оценить ситуацию.

Современные ситуативные концепции провозглашают наличие кризиса лидерства, связанного с тем, что за последнее время бизнес в значительной степени изменился, а большинство людей не научились изменяться вместе с ним. Время определяет необходимый тип лидерства, наиболее эффективный в данном обществе с его социально-экономическими особенностями, то есть не существует никакого оптимального стиля руководства, а эффективность управления зависит от того:

- как руководитель понимает требования ситуации;
- насколько сильно давление ситуации;
- распознаны ли возможности ее изменения.

Данный подход базируется на непрерывной оценке четырех групп ситуационных факторов: внешней среды (ее сложность, динамизм, неопределенность), стратегического выбора целей (идеология, типы потребителей и рынков), технологии работы (разделение и кооперация труда, трудовые способы и приемы), поведения работника (потребности, квалификация, мотивированность)²⁰.

Клиентоориентированный подход.

Клиентоориентированный подход влияет на все аспекты жизни компании, особенно на корпоративную культуру, посредством формирования соответствующих ценностей, правил, принципов работы с клиентами. Очевидно, что ключевую роль в этом играет персонал организации, который строит отношения с клиентами, создает имидж компании. В связи с этим у HR-менеджеров возникает необходимость в формировании клиентоориентированного поведения персонала. Для этого уже на стадии отбора необходимо видеть, какой человек приходит работать в организацию, то есть оценить готовность кандидата ориентироваться на клиента, выявить наличие у него таких качеств, которые соответствовали бы ценностям и принципам компании-работодателя. Развитие клиентоориентированного поведения у

¹⁹ Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 2. С. 82 - 89.

²⁰ Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 2. С. 82 - 89.

персонала - важная, хотя и непростая задача, так как удовлетворенность внутреннего клиента влияет на качество услуг, предоставляемых внешнему клиенту. Руководители должны придерживаться клиентоориентированного подхода по отношению к сотрудникам, иначе бесполезно требовать от персонала клиентоориентированности по отношению к потребителям.

С целью оценки эффективности работы с персоналом в рамках данного подхода могут быть использованы ключевые показатели эффективности, нацеленные на формирование клиентоориентированного поведения персонала²¹.

Теория стратегий, инноваций и лидерства.

В 80 – 90 гг. XX ст. были разработаны новые научные концепции управления, наиболее значительной из которых является теория стратегий, инноваций и лидерства. Разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор ее конкурентоспособности, исследована роль инновационного менеджмента, разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом.

Школа моделирования (дизайна) – 60 годы XX вв.

Представители: Филипп Слезник, Альфред Чандлер, Ричард Румельт.

Главная идея – построение стратегии как попытка достижения соответствия внутренним и внешним возможностям

Основа:

последовательность;

согласованность;

преимущество;

осуществимость.

Недостатки: схематичность, упрощенность построения модели, ограничивающие перспективу организации.

Школа стратегического планирования – 70-е годы XX вв.

Представители: Игорь Ансофф, Джордж Стейнер.

Главная идея: разработка обширных процедур, призванных разъяснить и количественно определить цели организации.

Основа: специалисты-плановики, сценарное планирование, цели как средство контроля, управление деньгами на основе финансового анализа.

Недостатки: нет четкого ориентира выбора стратегии, т.е. какой вариант выбирать - наиболее вероятный, наиболее выгодный, наиболее защищенный или наиболее гибкий?

Школа рыночного позиционирования (80-90-е гг. XX вв.) М.Портер и его публикации «Конкурентная стратегия» и «Конкурентное преимущество».

Данная школа, признавая многие исходные положения предшествующих школ, добавила два основных момента:

- важен не только процесс формирования стратегий, но и их суть;

- возможность определить, каким организациям в каких ситуациях какая стратегия будет наиболее эффективна.

Главная идея: определение ключевых стратегий, позволяющих компании занять выгодные рыночные позиции.

Основа: созданный и отшлифованный ряд аналитических приемов с использованием такого инструментария как конкурентный и отраслевой анализы.

Школа предпринимательства (90-е годы XX в) – Йозеф Шумпетер, А.Коул, Генри Минцберг. Школа рассматривает стратегический процесс, сквозь призму действий одного

²¹ Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 2. С. 82 - 89.

человека (первого руководителя) на основе его видения. По сути, признается субъектизм и диктат индивида.

Структура стратегического мышления:

взгляд вперед, назад, сверху и вглубь;

творческий подход и инверсия;

создание целостной картины будущего организации.

Эмпирическая школа – движение от практики к науке управления. Одним из ярких представителей является Питер Драккер. Он соединил теорию и практику, мысль и эксперимент, практическую работу и обучение.

Определения менеджмента: искусство, наука, область деятельности.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджмент – это вид деятельности по руководству людьми в разнообразных организациях.

Менеджмент – это область человеческих знаний, помогающая осуществлять функции управления людьми и/или предприятиями.

Три инструмента менеджмента:

иерархия, т.е. принуждение и контроль сверху;

культура, т.е. необходимость поведения в обществе по принятым канонам;

рынок, т.е. равновесие продавца и покупателя²².

Диверсификация и интеграционные процессы в менеджменте.

Диверсификация, интеграция и специализация являются стратегиями эффективного менеджмента. Разработка и реализация стратегических решений, которые соответствуют внешним и внутренним условиям функционирования организации и ориентированные на совокупность глобальных идей развития, так и идей конкретного периода, являются глобальным источником эффективного менеджмента. Создание образа действия и формулировка стратегии, распространяющейся на долгосрочные цели и действия организационной системы, а также соответствующий для решения этой проблемы инструментарий – это центральное звено управления.

Баланс между диверсификацией и специализацией определяет масштаб деятельности организации. В управлении выделяют два типа диверсификации - связанную и несвязанную.

Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности организации, соединенную с существующими областями, например, в производстве, маркетинге, технологии.

Несвязанная диверсификация является новой областью деятельности, не имеющей очевидных связей с существующими сферами деятельности организации.

Современная концепция эффективного менеджмента предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективных стратегических приемов, а именно стратегической сегментации и выделения стратегической зоны хозяйствования. Первоначально формируют набор стратегических зон хозяйствования, затем осуществляют отбор узкого круга данных зон, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Анализ проводят с учетом специализации организации и предполагают соответствующую диверсификацию. Такой подход позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту, с точки зрения развития, роста, стабильности и технологии, а также решить, как организация будет конкурировать в данной зоне с другими

²² Теория менеджмента: история управленческой мысли [Текст] : методические рекомендации по изучению курса для студентов направления 080200 «Менеджмент» всех форм обучения / [сост. И.Н. Биктагирова, Н.В. Грищенко] ; Кемеровский институт (филиал) РГТЭУ. – Кемерово : Кемеровский институт (филиал) РГТЭУ, 2012. – 56 с.

организациями. Для обеспечения эффективности менеджмента организация должна быть диверсифицированной или в области своих товаров, работ, услуг и конечных потребителей и обладать высокой степенью концентрации в своей базовой области интеллектуальных знаний, или в сферах своих интеллектуальных знаний и иметь высокую степень концентрации в области своих товаров, работ, рынков и конечных потребителей.

Если организация занимает промежуточное положение в балансе между специализацией и диверсификацией, то это не считается удовлетворительным, потому что данный баланс в значительной степени определяет продуктивность ресурсов организации. Дисбаланс между основными ресурсами всегда означает, что имеет место неправильная взаимосвязь между специализацией и диверсификацией. Рамки основной деятельности организации следует пересматривать, когда происходят крупные изменения в интеллектуальных знаниях, когда увеличивается человеческий капитал организации. Любое изменение в основной деятельности организации и в областях и сферах, где есть преимущество, должно сопровождаться пересмотром баланса специализации и интеграции.

Интеграция – объединение, углубление взаимодействия между частями организации, в менеджменте исходит из потребности самого производства и управления им. Данное объединение подразумевает, с одной стороны, тесное взаимодействие специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой, подразделений, производств в единый производственный организм. В свою очередь организации могут объединяться в различные организационно-правовые формы по экономическим признакам. Пределы этого объединения регулируются точными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильностью технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях жесткой конкуренции. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях действия функций управления и информационного обеспечения.

Примером проявления закона интеграции является управление интеграционными процессами в проекте. Это раздел в управления проектами, включающий процессы, требуемые для соответствующей координации различных элементов проекта – разработка планов проекта, выполнение плана и общий контроль изменений. Итак, организационные процессы в менеджменте предполагают рациональное объединение усилий, предварительно дифференциально распределенных в пространстве и во времени в интересах специализации как способа повышения производительности и эффективности труда.

Выделяют основные источники интеграции управления:

цели и задачи организации;

методология организации управления;

гармонизация стратегии и тактики управления;

рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении;

сочетание формального и неформального управления;

поиск разумного компромисса интра- и инфраменеджмента, то есть управления внутренней и внешней направленности.

Цели управления являются главной силой, которая объединяет людей в организации как в системе их совместной деятельности. Задачи управления отражают последовательные, параллельные и последовательно-параллельные блоки решений, которые разграничивают обязанности и объединяют усилия по достижению намеченных целей. Методология организации управления определяет выбор того варианта управления, который с наибольшим эффектом при минимальных затратах обеспечивает объединение всех функций организации. Неразрывное перетекание имеющихся и вновь поступающих в организацию ресурсов в пространстве и во времени обеспечивает гармонизация стратегии и тактики управления.

Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении позволяет обеспечить интенсивность деятельности, гибкость и адаптивность функционирования организации как системы в сложных, меняющихся условиях. Управление в организации требует от менеджера умения работать с разными характерами, объединять людей, используя их лучшие качества, что требует сочетание формального и неформального управления. В процессе деятельности в организации менеджер постоянно вынужден увязывать свои управленческие усилия внутренней направленности с объективными внешними обстоятельствами, так как каждый сотрудник в организации вольно или не вольно сопоставляет, то, что происходит внутри организации, с процессами развития других организаций. Все это требует от менеджеров поиска разумного компромисса интра- и инфраменеджмента.

Факторы, характеризующие интеграцию менеджмента в организации:

- степень дифференциации управления;
- содержание и структура ценностей организации;
- технология управления;
- система компетенций;
- динамика промежуточных результатов по достижению целей организации;
- тип и стиль управления.

Структура интеграционных процессов в менеджменте представлена в таблице 3.

Таблица 3. Структура интеграционных процессов в менеджменте

Факторы интеграции менеджмента: затраты, качество, время			
Нормативное управление			
Регулирование деятельности организации	Политика организации	Корпоративная культура организации	Уровни интеграции менеджмента
Стратегическое управление			
Система управления организационной структурой	Программа стратегического развития	Изучение и решение проблем	
Оперативное управление			
Формирование организационных процессов	Реализация мероприятий	Координация исполнительских действий	
Структура	Деятельность	Поведение	
			Составляющие интеграции менеджмента

Теоретическую базу современного менеджмента составляют такие научные дисциплины, как теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика. Данные теории сформировались при различных обстоятельствах и в разное время, они имеют свою историю и логику развития. Вместе их объединяет то, что, во-первых, они являются относительно молодыми науками, так как их становление произошло за последние несколько десятков лет.

Во-вторых, у них так много общего, что данная общность сама по себе имеет быть объектом самостоятельного исследования.

В-третьих, все эти науки базируются на использовании природы и сущности

интеграционных процессов.

Теория организации изучает процессы системообразования и их закономерности. Вместе с этим теория организации исследует природу системообразующих факторов. Теория систем изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, то есть организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы любой природы, то есть достижения определенного уровня ее организации.

Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее саморазвития и самоорганизации.

Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации знаний, процессами саморазвития науки менеджмента. Они отражают на идеальном уровне организационный опыт живой и неживой природы.

Динамика интеграционных тенденций позволяет рассматривать менеджмент не как сумму соответствующих разделов, отстаивающих свое право на самостоятельный статус и существование, а как целостную систему знаний, в которой совершенствуются образовательные стандарты.

Постоянное совершенствование интеллектуальных знаний современного менеджера становится первоочередной проблемой теории и практики менеджмента. Практикующие менеджеры понимают, что стратегические аспекты управления современным высокотехнологичным предприятием, интегрированным с внешней средой, требует иной теоретической базы по сравнению с принципами управленческого рационализма. Если Тейлор предложил разделить производственный процесс на специализированные операции для повышения эффективности труда рабочих, а Файоль рассматривал в качестве объекта управления организацию в целом, выделяя при этом специфические функции управления, то управление современной организацией требует совершенно иной концепции, чем та, что преобладала в ранних школах управления. Внимание менеджмента переключается с управления трудовым процессом на передачу исполнительско-технологических функций и функций автоматизма от человека машине.

На сегодняшний день организация рассматривается как совокупность различных работ – бизнес-процессов. В этом случае организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами, обеспечивающими связь с внешней средой и определяющими границы основных бизнес проектов, то есть бизнес-процессы первого порядка. Вместе с этим внутри организации существуют потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы, то есть бизнес-процессы второго и третьего порядка. Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных бизнес-процессов определяется содержанием проблем, решаемых организацией, а сама организация превращается в систему принятия решений.

Процесс интеграции менеджмента характеризуется отчетливо выраженным организационным градиентом, а именно на уровне организации в целом и в основных бизнес-процессах он проявляется в меньшей степени и усиливается в процессах более высокого порядка.

Управление организацией на основе бизнес-процессов требует нового управленческого мышления и нового поколения менеджеров, которые способны решать принципиально новые задачи. Поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может принимать свои неповторимые черты.

Концепция управления бизнес-процессами формируется благодаря предпосылкам, способствующим развитию интеграционных процессов. Отдельными проявлениями

предпосылок были и японские кружки качества, и бригадные формы организации труда, и система управления производством «точно в срок», и матричные структуры управления, и гибкие автоматизированные производственные системы, и децентрализация управления и другие нововведения последних лет.

Исследование интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной организации дают основание говорить о том, что традиционный менеджмент постепенно будет преобразовываться, трансформироваться. А процессы интеграции в менеджменте должны происходить естественным эволюционным путем.²³

²³ Менеджмент: Учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике». – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2008. – 403 с.: ил.