

А. И. БЕЛОКОНЬ, Д. Л. ЛЕВЧИНСКИЙ (ПГАСиА)

ПЕРЕУСТРОЙСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ В НАПРАВЛЕНИИ СОЗДАНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СИСТЕМ

Розглянуто основні моменти в системі організаційної побудови та взаємодії у разі переходу до проектно-орієнтованої організації.

Рассмотрены основные моменты в системе организационного устройства и взаимодействия при переходе к проектно-ориентированной организации.

This article reveals the main aspects in the system of organizational structure and integration at transition to a project-oriented organization.

Современная глобальная управленческая идея заключается в том, чтобы иерархические, вертикальные, системы заменить на горизонтальные, процессные, тем более что именно так – горизонтально – движутся в процессе производства материальные ресурсы.

Такие горизонтальные системы и позволяют в наибольшей степени осуществлять вовлечение в управление большинства работников предприятия.

Мы привыкли воспринимать любое предприятие как совокупность различных отделов, контор и цехов, которые несут ответственность только за выполнение своих задач. Но любая работа – это процесс. Процесс, который пронизывает организацию через функциональные отделы. Процесс, объединяющий цепочку «поставщик – потребитель» и имеющий начало и конец за пределами самой организации. Поэтому на многих предприятиях действуют команды (межфункциональные группы), которые ответственны за ход результатов всего процесса в целом [1; 2]. Роль этих ежедневной команд состоит не в том, чтобы ежедневно управлять каждой из составных частей процесса, а в том, чтоб управлять созданием дополнительных ценностей для потребителя процесса.

Переход к процессной проектно ориентированной организации потребует кардинальных преобразований в самой системе менеджмента: пересмотра ролей в управлении организацией, внедрения статистических методов в управление процессами, командных методов работы, новых правил вовлечения и мотивации, новых знаний (рис. 1).

Преобразование организационных структур в направлении придания им более плоских форм потребует прежде всего передачи полномочий на уровень реальных процессов.

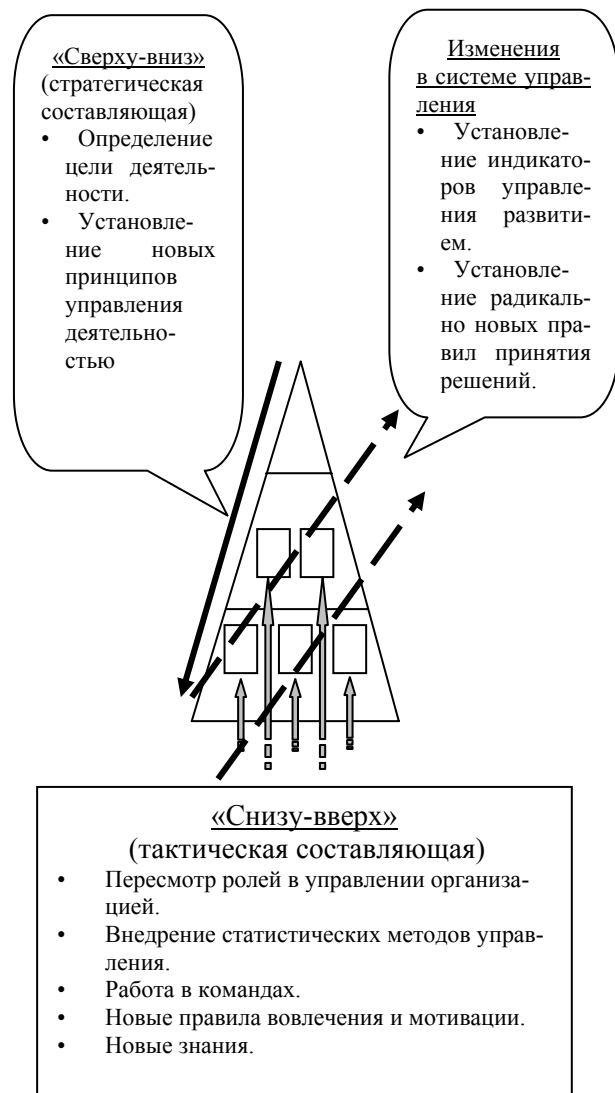


Рис. 1. Переход к проектно-ориентированной организации

Современные системы менеджмента уделяют большое внимание как горизонтальным процессам управления (например, процессам, проходя-

щим по линии «маркетинг – разработки – производство – испытания – продажи – обслуживание»), так и вертикальным процессам, для которых характерно направление не только «сверху вниз», но и «снизу вверх».

Примером горизонтального управления является кроссфункциональная командная работа, статистическое управление процессами, построение организационных структур из цепочек «поставщик – потребитель», структурирование функции качества и т. п.

Движение «сверху вниз» осуществляется через установление политики и целей деятельности (стратегия) и последовательное их доведение до всех уровней компании.

Примером встречного, «снизу вверх», вертикального управления являются знаменитые кружки качества [2], в которые на добровольной основе вовлекались массы работников. Последние получали возможность участвовать в управлении компанией (тактика).

Поскольку инициатива передается рабочим и служащим, менеджеры должны понять необходимость перераспределения ролей.

Их задачей становится не столько руководство и контроль, сколько обслуживание своих подчиненных.

Главным в политике компании по отношению к людям становятся «вовлеченность», «соучастие», «доверие» и «поддержка». Как можно этого добиться? Ответом на этот вопрос служит «мотивация». Отметим здесь, что дело не сводится только к деньгам, и даже главным образом не к деньгам. Существуют не менее сильные мотиваторы. Одни из самых важных среди них такие, как радость от полученных результатов, удовлетворение от командной работы и сотрудничества, признание заслуг коллегами и руководством, ощущение своей значимости и полезности.

Подводя итог сказанному, выделим основные моменты в системе организационного устройства и взаимодействия.

1. Каждая организация должна добавить управление изменениями к своей структуре. Постоянное совершенствование всего, что организация делает, – первое направление работы фирмы. Организация должна научиться проводить инновационную деятельность, организованную как непрерывный, систематический процесс.

2. Управление изменениями потребует высокой степени децентрализации, разграничения полномочий и ответственности, передачи какой-то их части на уровень реальных процессов, а точнее – их исполнителям, чтобы задействовать опыт, знания, творческие возможности последних в направлении общего развития.

3. В основу новой системы менеджмента закладывается процессный подход и статистическое мышление. Что это значит? Прежде всего, необходимо представить бизнес, производство как совокупность процессов, приносящих добавленную стоимость (ценность). Каждый процесс имеет входы и выходы. Система менеджмента воздействует на часть входов процессов, с тем чтобы на выходе процессы были статически устойчивы, а следовательно, прогнозируемы, их вариации (изменчивость контролируемых важных для нас параметров процесса) уменьшались.

Другими словами, предприятие – это совокупность процессов, на входе которых требования, нужды или ожидания потребителей, а на выходе – результаты в виде достигнутого уровня соответствия этим требованиям. Все выходы процессов поставщиков – это входы процессов нашего предприятия. На выходе этих процессов – продукция, услуги и вознаграждение за добавленную стоимость к входным процессам, которое мы получаем от наших потребителей [2].

4. Для получения новых идей по совершенствованию процессов и вовлечения в управление предприятием всех рабочих и служащих используется командная работа (межфункциональные группы). От каждой группы требуется описать свой процесс в терминах «вход – выход», установить требования к своим поставщикам, передать результаты процесса своим потребителям.

Команды занимают важное место в деятельности компании, которая своей целью ставит непрерывное всестороннее самосовершенствование, поскольку они генерируют новые взгляды, формируют массив необходимой информации о процессах, интегрируют её и выражают в форме конкретных идей и предложений по улучшению.

5. Чтобы добиться инициативы и направить интересы работников в сторону общих интересов, следует изменить систему мотивации и поощрения.

Меняется роль менеджеров среднего звена. Теперь их задачей становится обслуживание действий команд: описание процессов; сбор и обработка информации; организация конференций, дискуссий и получение новых идей; проверка новых идей на соответствие стратегии и на финансовую рентабельность; разработка интегрированных планов улучшения процессов и продукции; осуществление изменений и контроль полученных результатов от нововведений; изменение стандартов выполнения процессов и др.

Высшее руководство очерчивает будущее компании, намечает цели, показывает направления развития, разрабатывает стратегии, определяет приоритеты и внутреннюю политику.

Достижение целей осуществляется через проекты и проектную деятельность (тактика).

Однако чтобы действия были максимально организованными и ограниченными ресурсы направлялись и использовались с наибольшей эффективностью, необходимы решения: что именно поддержать?

Кроме этого, потребуется кардинально изменить систему вовлечения в этот процесс персонала – через оценку вклада в совершенствование. Эта оценка должна быть интегрирована с системой действий реинжиниринга процессов.

Необходимо для этого разработать инструментарий измерения степени улучшения процессов, продвижения в направлении намеченных целей – повышения степени удовлетворения нужд потребителя, а также улучшения достигнутого уровня производительности и эффективности в рамках всей организации.

Техника анализа решений должна основываться на статистическом, процессном и системном мышлении (подходах).

Статистический подход определяет вариации входов и выходов процессов, достигнутых улучшений.

Процессное мышление позволяет представить весь процесс целиком, управлять ресурсами, эффективностью и конечными целями. А системность мышления дает возможность понять, как принятое решение повлияет на все элементы системы.

Организации, которая ставит своей главной задачей непрерывное и всестороннее улучшение, необходима хорошо продуманная, понимаемая и принимаемая всеми система мотивации. Нужно стимулировать людей за выполнение ими функций, не являющихся их прямыми обязанностями.

Общая тенденция в решении этой задачи [2] отражает подход к премириванию за нормализацию процесса производства и повышение качества изготовления продукта и деталей продукта.

Но качество, в его потребительском смысле, – это безотказность работы, комфортность, безопасность, низкие затраты при эксплуатации, расширение спектра функций и т. п. А это несколько иные аспекты и они не решаются простым снижением уровня дефектности. Здесь необходимы действия инновационного проектного характера за счет получения новых знаний о процессах (секретах изготовления) и воплощении их в технологиях, продукте. Цель – удовлетворение клиента. Как связать степень удовлетворения клиента, экономику процесса создания новой потребительской ценности и стимулирование как способ отражения степени участия в достижении результата. Этого пока еще, как видим, в существующей системе стимулирования [2] нет.

Для статистического управления процессами нужна достоверная информация и знание выборочных методов контроля. Получить информацию о процессах мы можем только у тех, кто их выполняет. Для этого необходимо выстроить их отношения как звенья цепи, состоящей из внутренних поставщиков и потребителей, установить требования к качеству параметров на входе и выходе процессов.

На рис. 2 представлена модель управления процессами.

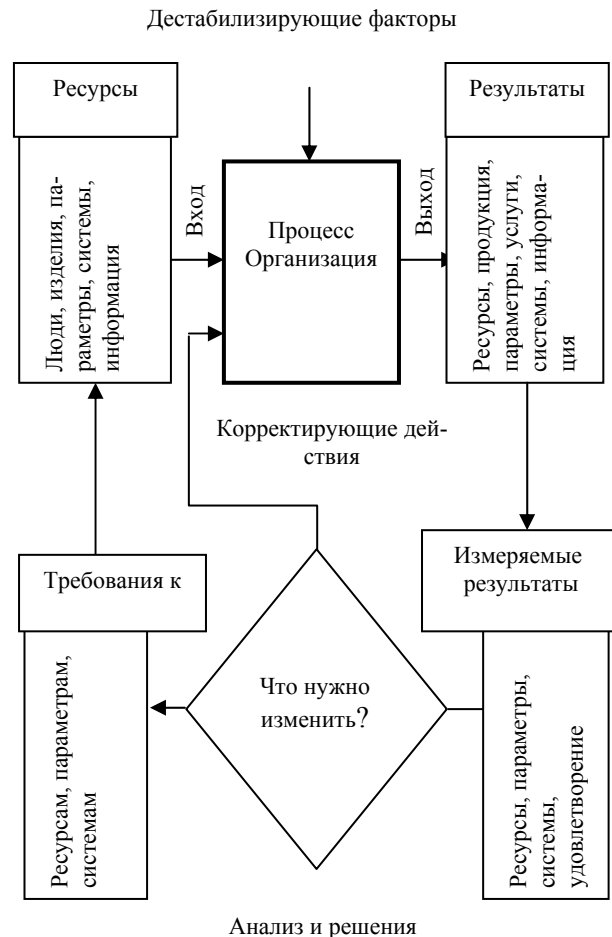


Рис. 2. Модель управления процессами

Анализ задач в области организационного устройства и управления, а также используемых при этом методов принятия решений позволяет сказать следующее.

Управление действиями организации с помощью проектов – это замечательная идея, которая сегодня привлекает умы многих специалистов из разных стран.

Чтобы организация могла меняться вместе с окружающим ее миром и эффективно действовать, необходимо выстроить две системы.

Первая система – это система приоритетов и отбора проектов, увязывающая все проектные предложения со стратегическими направлениями.

Конечная цель – это удовлетворение потребителя. Эта цель непостоянна. Она все время смещается (дрейфует) вместе с меняющимися потребностями. Поэтому изменения и их удовлетворение становятся нормой. И эта работа должна быть постоянно и правильно организована.

Для вовлечения в этот процесс всего персонала, всего творческого потенциала компании нужна продуманная и понятная всем система мотивации.

Система мотивации – это вторая система. Без специальной системы поощрений своих работников, увязанной с принципами стратегии, добиться вовлечения в этот процесс персонала и направить весь его творческий и образовательный потенциал в нужном для нас стратегическом направлении невозможно.

С целью лучшего определения содержания проектов и необходимых усилий требуется системный подход в анализе решений, так как изменения затрагивают весь процесс целиком, всю цепочку «поставщик-потребитель».

На основании вышеизложенного цель дальнейших исследований авторы видят в разработке систем оценки и анализа принимаемых решений по управлению развитием организации с помощью проектов.

Достижение поставленной цели потребует реализации следующих задач.

1. Разработать системный подход к анализу принятия решения о действиях, направленных на достижение всестороннего развития организации.
2. Разработать метод оценки степени удовлетворения потребителя и исследовать характер изменений в цепочке «поставщик – потребитель» при улучшении качества предоставляемых услуг.
3. Установить взаимосвязь: между степенью удовлетворения потребителя, усилиями и достигнутым результатом – показателями эффективности деятельности организации.
4. Разработать систему мотивации и стимулирования, интегрированную со стратегией и сфокусированную на инновации и развитии организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
2. Липидус В. А. Всеобщее качество TQM в российских компаниях. – М.: ОАО Издательство «Новости», 2000. – 432 с.

Поступила в редколлегию 30.11.2004.