

Н.Ю. Четыркина

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМНО-ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Рассматриваются системный и процессный подходы к управлению, исследуется понятие процесса, делается акцент на применении системно-процессного подхода, позволяющего целенаправленно формировать заведомо перспективные изменения.

Ключевые слова: системный подход; процесс; процессный подход; уровни эволюции организации.

We consider the system and process management approaches, research the concept of "process", focusing on the application of system-process approach which allows the organization to deliberately plan long-term changes.

Keywords: system approach; process approach; levels of business evolution.

Системно-процессное управление основывается на общей теории систем, теории информации, кибернетике, нелинейной динамике и включает в себя такие понятия, как системный подход, требующий соответственно системного мышления, и процессный подход, позволяющий вплотную подойти к проблеме улучшения деятельности, которые, в принципе, не делимы.

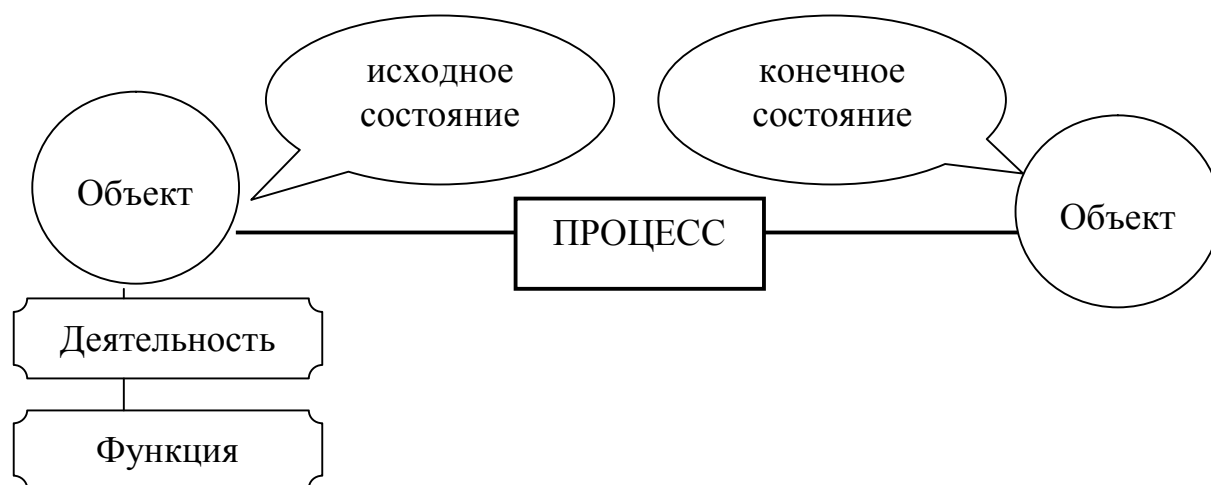
Системный подход, основанный на общей теории систем (Карл Людвиг фон Бергаланфи) и кибернетике – теории управления (Норберт Винер, Уильям Росс Эшби, Стаффорд Бир), сформировался в 40–60-е годы XX века. В настоящее время активным направлением является системоориентированный менеджмент, разрабатываемый в Сент-Галленской школе менеджмента (Швейцария) под руководством Фредмунда Малика. Истоки этой школы лежат в исследованиях ее основателя Ханса Ульриха. Первым выражение «процессный подход» применительно к менеджменту использовал Джеймс Харрингтон в своих книгах «Улучшение бизнес-процессов», а в последствии в дополненном и обновленном варианте книги «Оптимизация бизнес-процессов» [2].

Деятельность организации подчиняется объективно существующим процессам, которые предопределяются объективными

законами и которые нельзя менять по своему желанию. Их можно лишь умело использовать. Эта роль процессов была зафиксирована в стандарте ISO 9001 третьей версии как «подход с позиций процесса» к пониманию деятельности организации. Однако не всегда достигается требуемый результат после формального оформления процессной документации из-за отсутствия научно обоснованной методологической базы процессного подхода, способной охватить все стороны деятельности организации.

В связи с этим продолжают исследования в данной области, при этом трактовка понятия «процесс» в социальных системах требует уточнения. Под процессами часто понимают функции, операции, действия, деятельность людей, но ведь каждый из этих терминов имеет своё специфическое содержание. Процесс – это не деятельность, а её следствие, это изменения, происходящие с объектом, на который направлена деятельность. Процесс – это переход объекта или явления из состояния с одними характеристиками (начальными) в состояние с другими характеристиками (конечными). Разница между процессом, операцией и функцией представлена на рисунке.

Для того чтобы в объекте начался процесс, необходимо воздействие извне – операция (деятельность), а для операции



Процесс, деятельность, функция

нужен оператор (работник, с определенными функциями). Так возникает причинно-следственная цепочка. Корректное построение разветвлённых цепей (ветвей) основных процессов представляет собой необходимое условие для создания эффективной организации, и ветви процессов составляют модель, представляющую собой взаимосвязанные последовательности узлов ветвления отдельных ресурсов. Совокупность цепей (ветвей) процессов образует разветвлённое дерево процессов. Чем меньше влияние случайных факторов, тем надёжнее результат. Построение моделей процессных узлов важно тем, что позволяет анализировать весь комплекс факторов, так или иначе влияющих на каждый из процессов и, следовательно, на конечный результат.

Необходимо своевременно реагировать на постоянные изменения потребностей и условий внешней среды. Из системно-процессной модели следует, что стратегия организации – это системная деятельность по обеспечению гарантированного достижения главной цели организации. Именно системность позволяет оперативно объединить правильно подобранных людей, оборудование и ресурсы в нужном месте, в нужный момент и в нужном порядке, чтобы организация не просто выжила, а была стабильной и конкурентоспособной. При системно-процессном подходе конкретизируется получающее всё большее признание представ-

ление об организации как о социальном объекте. Как всякий организм, организация стремится к гомеостазу, то есть к относительной динамической устойчивости характеристик внутренней среды организации и стабильности внутренних процессов при минимуме затрат ресурсов всех видов, прежде всего – усилий персонала. Жизнестойкость организации как организма тем выше, чем выше её способность сохранять гомеостаз (приспосабливаться) в отношении изменений внешней среды. Для этого она на всех критических участках должна располагать специальными средствами регулирования с использованием принципа обратной связи.

Полный комплекс таких средств образует гомеостат организации. Гомеостат – регулирующий механизм, который обеспечивает получение и обработку информации о состоянии изменчивой внешней среды и на этой основе координирует деятельность отдельных частей организации, а также корректирует её поведение в целях сохранения гомеостаза. Гомеостат – это и есть то, что принято называть системой управления организации. Гомеостат существует объективно, но воспринимается обычно как совокупность обратных связей в иерархической системе управления. Одной из самых известных попыток формализовать системы с регулятивными связями в практике управления организацией можно считать цикл Деминга–Шухарта: «Планируй – Делай – Проверь

– Воздействуй» (PDCA).

В «процессной» модификации стандарта ISO 9001 звено «планируй» переименовано в «управление ресурсами» и разделено на «планируй» и «обеспечивай план ресурсами». Звено «проверяй» разделилось на три звена: измерение, анализ и совершенствование. Для реализации этих операций необходимы, прежде всего, информационные ресурсы. Нужно заниматься совершенствованием гомеостата как важной и необходимой функции.

Главное достоинство контура управления заключается в многоступенчатости регулирования процесса. На практике такие системы крайне редко формализуются в документальном виде (кроме управления технологическими процессами). Обычно они существуют в виде неформальных личных отношений между работниками (эффект самоорганизации). Однако формализация создаёт среду, благоприятствующую эффективному участию исполнителей в деятельности организации. Многоступенчатое гомеостатическое регулирование принято называть термином «управление». В простейших случаях – «управлением по результатам». На практике гомеостат обычно организован и формализован интуитивно, то есть выполняется далеко не лучшим образом, ограничиваясь иерархическими отношениями типа «начальник – подчиненный». Однако необходимо создавать системы с горизонтальными отношениями типа «вуз–предприятие». Такое взаимодействие, как существенная часть гомеостата, и может позволить руководству вузов с помощью развитых комплексов регуляторной системы с обратными связями четко направить деятельность подчинённых в нужное русло.

Системно-процессные модели объясняют, почему структуры в малочисленных организациях отличаются рыхлостью, а в больших – жёсткостью. С ростом численности персонала объективно расширяется влияние другого принципа административного структурирования – по подразделениям. Но подразделение также является собой социальный объект и, следовательно, не может не вести себя так же, как и

организация в целом, включая такое же внутреннее структурирование и неизбежную автономизацию, образуя специализированный орган организации.

К идеальному виду организации могут только приближаться, совершенствуя отдельные ветви процессов, подчиняя свои действия поддержанию гомеостаза, совершенствованию гомеостата к организации с использованием системно-процессного моделирования. Это означает, что надо совершенствоваться не столько подразделением и распределение обязанностей, сколько взаимодействием исполнительных отдельных процессов, рассматривая их как взаимных поставщиков и потребителей ресурсов процессов.

На практике совершенствование гомеостата происходит через эволюционный отбор – методом проб и ошибок с отсевом менее удачных мутаций. Эволюция постепенно повышает способность регуляторной системы с обратными связями организации поддерживать её гомеостаз при всех рыночных изменениях. Применение системно-процессного подхода позволяет организации обойти «решето» эволюционного отбора путём целенаправленного формирования заведомо перспективных, удачных изменений. Гомеостат тем надёжней, чем он дальше отслеживает причинно-следственные цепи. Следовательно, отслеживать его эволюцию можно лишь по вторичным признакам – результатам.

Выявлено пять уровней эволюции [1].

Первый уровень – самый примитивный уровень эволюции организации, период экстенсивного роста, который часто путают с развитием. Гомеостат отсутствует. Начинается расслоение организации на высшие и низшие социальные организмы. Функциональный подход к управлению. Качество персонала второстепенно, кадры легко меняются.

Второй уровень – становление гомеостаза и первая попытка оценить качество гомеостата. Всё ещё функциональный подход к управлению, но происходит психологическая подготовка к операционному подходу. Квалификация работников представляет интерес лишь в части не-

хватки кадров минимально необходимой квалификации на рынке труда.

Третий уровень – попытка повысить качество гомеостата. Операционный подход к управлению: кто как выполняет свои функции. Возникает интерес к повышению квалификации персонала.

Четвертый уровень – совершенствование гомеостата. Квалификацией персонала занимаются серьезно, но мешает текучесть кадров: чем лучше обучен работник, тем легче ему найти на стороне работу с лучшими условиями труда и его оплаты. Решают проблему качества персонала обеспечением его лояльности. Миссия организации начинает осознаваться.

Пятый уровень – оценка влияния затрат на качество гомеостата. Радикальное снижение зависимости от интеллектуальных ресурсов из внешней среды. Внешнее влияние расширяется за счёт сферы производства знаний.

Таким образом, к концу эволюции главным продуктом организации становится творческий, интеллектуальный потенциал. В свою очередь, возможности наращивания регулятивной системы с обратными связями – это возможности развития и совершенствования организации. В современных условиях разумно и перспективно говорить о постоянном процессе изменений, различающихся на уровне организации масштабностью и периодичностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Королев В.А., Стариков Н.П.* Основы системно-процессной теории устройства и жизнедеятельности организации // Менеджмент и менеджер. 2007. № 11–12.
2. *Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Ван Нимвеген Харм.* Оптимизация бизнес-процессов. СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002.