

1.4. Организационная структура предприятия на основе управления бизнес-процессами

Подавляющее число организаций в современном мире устроено по функционально- иерархическому принципу, подразумевающему несколько уровней управления от генерального директора до рабочего (обычно 3-12). Звенья иерархической системы часто сформированы по функциональному признаку (отдел сбыта, отдел материально-технического обеспечения, производственный отдел, финансовый отдел и т.д.). Внутри каждого отдела также существует иерархия от начальника к исполнителю. Наличие нескольких уровней управления в организации оправдано, поскольку руководители высших уровней иерархии видят деятельность организации в целом. Они призваны анализировать и планировать эту деятельность обеспечивая достижение поставленных целей в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Очевидно, что внутри функциональных подразделений существуют:

1. потоки информации, направленные сверху вниз (например, плановая информация доводимая руководителем подразделения до подчиненных) и снизу вверх (например, контроль и визирование руководителем документов подготовленных подчиненными или передача оперативной или периодической отчетности по выполненной работе);
2. потоки работ, выполняемых в подразделении. Также вполне понятно, что поток работ в организации имеет очень сложную структуру. Большая часть работ, приносящих результат и ценность для клиента, выполняется на уровне исполнителей, т.е. на нижнем уровне. Поток работ циркулирует вверх-вниз внутри функционального звена: принятие решение, согласование документов и пр. В работе задействованы не только исполнители, но и руководители.

Важно понимать, что нельзя представлять процессный подход как набор идеально прямых горизонтальных процессов в организации.

Процесс «плоским» быть не может.

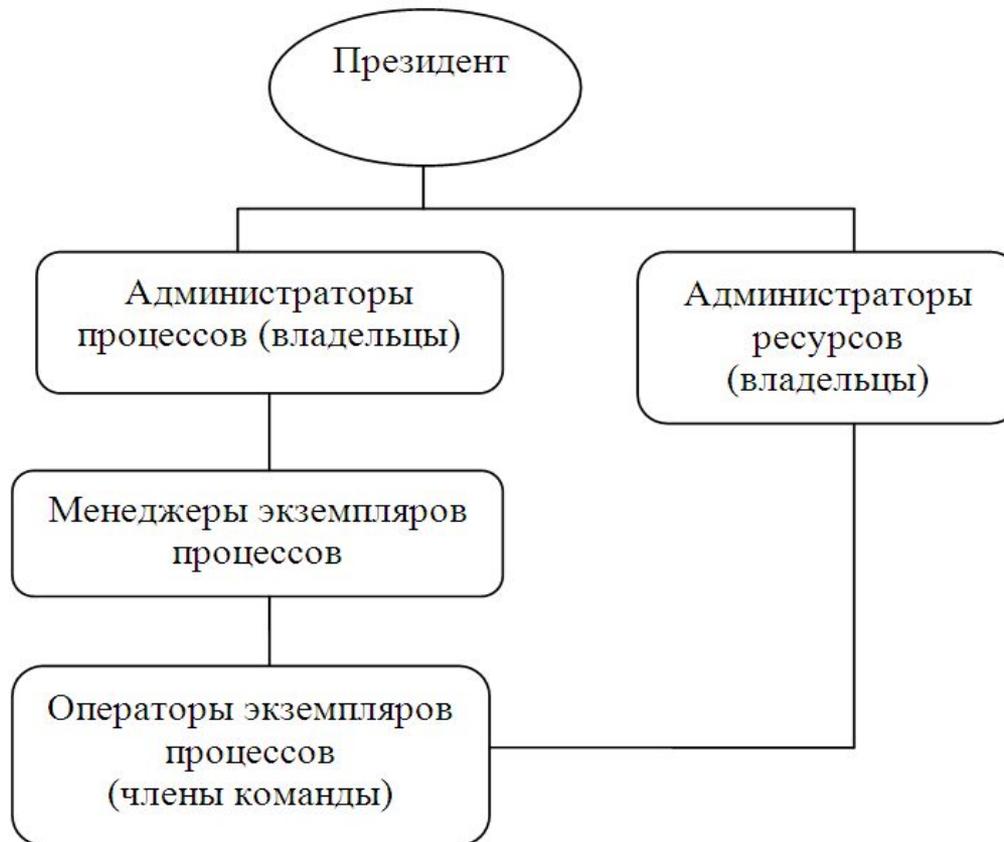
Из-за того, что траектория работ является сложной и запутанной, общее время работы увеличивается, а эффективность при этом существенно снижается. Можно провести в любой организации простой эксперимент. Выбрать некоторый простой поток, проходящий через несколько подразделений или рабочих мест крупного подразделения. Далее определить функции, выполняемые в рамках данного потока и среднее время их выполнения на каждом рабочем месте. Затем измерить среднее время выполнения работы в целом. Чаще оказывается, что время выполнения работы в целом в несколько раз больше суммарного времени выполнения функций на рабочих местах.

Дело здесь в том, что множество согласований (часто ненужных), отсутствие полномочий для принятия решений на рабочих местах, потери времени при передаче документов между подразделениями ведут к многократному увеличению длительности выполнения работы. При этом большое количество задействованных ресурсов (в первую очередь человеческих) ведет к неоправданному росту затрат и снижению эффективности.

Суть изменений в организационной структуре заключается в том, что в дополнение к функциональным подразделениям для реализации и управления бизнес-процессами создаются специальные процессные подразделения, которые соответствуют определенным видам деятельности, существенно отличающимся друг от друга.

Например, могут быть выделены процессные подразделения, соответствующие производству по индивидуальным заказам и массовому производству, выпуску продукции широкого потребления и промышленного назначения, производству готовых изделий и сервисному обслуживанию и т.д.

Таким образом, организационная структура становится «двухплечевой» или матричной, согласно которой ресурсные подразделения ответственны за поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (закупка и ремонт оборудования, подбор и подготовка кадров), а процессные подразделения за выполнение работ, связанных с реализацией потребностей клиентов.



Матричная структура.

Процессные подразделения, возглавляемые администраторами процессов, арендуют ресурсы у функциональных подразделений, возглавляемых администраторами ресурсов, для выполнения конкретных реализаций (экземпляров) процессов.

Для выполнения этих экземпляров процессов создаются под управлением менеджеров процессов временные сквозные команды (бригады, рабочие группы) из работников, выделяемых функциональными подразделениями.

Работники или операторы процессов, находятся в двойном подчинении: постоянно - функциональному подразделению и оперативно - командам конкретных бизнес-процессов.

При этом заключается трехсторонний договор между работником, администратором функционального подразделения и администратором процесса, таким образом, ресурсное подразделение несет ответственность за качество выполнения процесса его работником.

Введение матричной организационной структуры обуславливает развитие экономических отношений внутри предприятия. В некоторых случаях это может приводить к установлению процессными подразделениями экономических отношений со сторонними организациями в части приобретения необходимых ресурсов, если это выгодно экономически, что должно стимулировать повышение эффективности деятельности внутренних ресурсных подразделений.

Кроме того, четкое формулирование требований подразделений-потребителей к подразделениям-поставщикам способствует повышению качества выполняемых работ.

Наиболее широко матричные организационные структуры используются в проектных организациях и на предприятиях с высокой диверсификацией (разнообразием) бизнес-процессов.

Распространение матричных (бригадных) структур нашло распространение еще в 70-80-е годы, как в нашей стране (бригадный подряд), так и за рубежом (кружки качества - в Японии). В США в середине 80-х годов более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады, что привело к развитию внутрифирменных рыночных отношений и к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и частично высшем уровнях (35% руководителей среднего уровня были сокращены).

Так, например, в компании Boeing создано 200 многофункциональных бригад, состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля. На верхнем уровне управления создана рабочая группа из 6 высших менеджеров, возглавляющих крупные направления, а вместе - за качество проекта в целом. На среднем уровне управления создано 25-30 бригад с двумя руководителями, отвечающими соответственно за технические и производственные вопросы. Они координируют работу 200 бригад, занимающихся разработкой и производством тех или иных частей самолета, каждая из 5-15 человек. Кроме того, создано 5 интеграционных бригад, координирующих выполнение различных бизнес-процессов, в каждую из которых вошли представители от 12 до 15 рабочих бригад.

Результатом проведения бизнес-реинжиниринга стало упрощение процесса управления (на порядок сократилось число управленческих процедур), сократились затраты на согласование управленческих решений, и, как следствие, резкий рост производительности труда, повышение качества и снижение себестоимости готового продукта.

Групповой принцип работы используется и в других компаниях. Например, в компании Microsoft вся деятельность разбита по проектам, соответствующим отдельным видам программных продуктов, в каждом проекте заняты рабочие группы по 10 человек.

В датской фирме Oticon организованы рабочие группы из маркетологов, инженеров-конструкторов, инженеров-технологов и сбытовиков, которые занимаются выпуском слуховых аппаратов. Такая организация труда приводит к ускорению вывода новых товаров на рынок и сокращению их жизненного цикла (обновляемости ассортимента продукции).