**От функционального менеджмента к процессному**

А в чем, собственно говоря, проблема!? Почему добрый старый метод деления компании на функциональные подразделения больше не удовлетворяет? Кому он мешает? И мешает ли? И что такого произошло в последнее время, что об этом заговорили в полный голос?

На мой взгляд, кризис функционального подхода обусловлен следующими фундаментальными изменениями:

* сокращением жизненного цикла продукта, и, вообще, ускорением всех процессов в бизнесе; прошли времена, когда новация захватывала рынок, и оставалась доминирующей пять, а то и десять лет; сейчас новаторский продукт не позволяет почивать на лаврах; необходимо тут же идти вперед

*– У нас, – сказала Алиса, с трудом переводя дух, – когда долго бежишь  
со всех ног, непременно попадешь в другое место.  
– Какая медлительная страна! – сказала Королева. – Ну, а здесь,  
знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же  
месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать, по меньшей  
мере, вдвое быстрее!  
Льюис Кэрролл.* [*Алиса в зазеркалье*](http://lib.ru/CARROLL/alisa2.txt)

* ростом насыщенности рынков (ростом конкуренции), приведшем к трансформации рынка продавца в рынок покупателя; компании, «смотрящие внутрь себя», всё больше и больше будут уступать компаниям, ориентированным на клиентов.

В чем же недостатки менеджмента, основанного на функциональном подходе? Что можно противопоставить традиционной парадигме? Какие преимущества дает процессный подход, и в чем его суть? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге Хартмута Биннера Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному. М.: Альпина Паблишерс. 2010 г. 282 с.

[](http://alpina.ru/book/961/list/#list)

Краткое [содержание](http://alpina.ru/book/961/list/11542/#list) книги:

1. Предмет и задачи теории бизнеса
2. Руководство и организация
3. Организация предприятия по функциональному принципу
4. Организация предприятия по процессному принципу
5. Процессный принцип в управлении персоналом
6. Описание специфических бизнес-процессов предприятия
7. Переход к ориентации на процессы

Функциональная ориентация – первая промышленная парадигма ([Адам Смит](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC_%D0%A1%D0%BC%D0%B8%D1%82), 1770 г.)

Процессная ориентация – вторая промышленная парадигма ([Toyota](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_Toyota), 1980 г.)

Современные идеи системного развития предприятия:

* от функциональной ориентации к ориентации на процессы
* от культуры недоверия к культуре доверия
* от централизации к децентрализации
* от одиночек к команде
* от сотрудников к единомышленникам
* от позиции производителя (рынок продавца) к позиции клиента (рынок покупателя)
* от соревнования в цене к соревнованию в быстроте

Области общей стратегии менеджмента:

* ориентация на клиентов – удержать клиентов
* ориентация на людей – удержать работников
* ориентация на процессы – непрерывное совершенствование процессов

Недостатки функциональной ориентации

* в области организации руководства:
  + слабо выражена ориентация на клиентов; главный клиент – начальник;
  + иерархия управления, мешающая ориентироваться на результат
  + оптимизация в рамках отдельных функций (подразделений)
  + значительное число межфункциональных стыков; отделы – «удельные княжества»; рост числа согласований
  + увеличение сроков всего и вся
* в области организационной структуры
  + узкий профессионализм ведет к обезличиванию исполнителя и ограничению свободы действий (для решения проблем и удовлетворения клиентов)
  + регламентация и разделение труда приводят к неясным полномочиям, размытию ответственности, дублированию, замедлению всех процессов
  + затрудненные горизонтальные коммуникации и иерархия ведут к дефициту заинтересованности, вовлеченности, личной инициативе (действуют по указке сверху)
  + растут затраты на контроллинг, планирование
  + процветает культура недоверия; растет число проверок
* в области организации процессов
  + из-за функциональных и организационных стыков теряется информация, обозримость, гибкость процессов; нет ощущения передачи «эстафетной палочки», нет отношений «поставщик / клиент»
  + однообразный рутинный труд вызывает у работников отчуждение
  + отсутствие интеграции вспомогательных функций приводит к росту издержек;
  + сложные процессы требуют сложных ИТ-систем; вероятность сбоев растет

В чем суть процессной парадигмы управления:

* **не**иерархическая организационная структура; децентрализация
* функциональная интеграция
* упрощение технологических и бизнес-процессов
* контроль, встроенный в процесс
* принятие решений на минимально возможном уровне иерархии

Изменение функций топ-менеджеров:

* формирование видения, которое будет воспринято сотрудниками;
* предложение осмысленного набора ценностей
* управление поведением и обучением
* предложение путей и методов достижения целей
* выработка количественных показателей приближения к цели
* контроль эффективности
* поощрение успехов

Требования к политике вознаграждения

* базовая ЗП (количество и объем работ, квалификация, компетенции, работоспособность)
* надбавка за индивидуальные достижения (отношение к работе и потенциал развития)
* групповая премия (результаты труда)

Условия успеха предприятия:

* кто не знает, чего хотят его клиенты, тот не знает, зачем существует его предприятие
* кто не добьется от своих сотрудников преданности делу, тот ничего от них не добьется
* кто не управляет процессами своего предприятия, тот ничем не управляет.

Для перехода от функциональной к процессной организации необходимы следующие изменения: