ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс,* потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а *серия непре­рывных взаимосвязанных действий.* Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управлен­ческими функциями.* Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концеп­ции, считал, что существует пять исходных функций. Пo его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координи­ровать и контролировать» 10. Другие авторы разработали иные перечни функции. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции—планиро­вание, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководст­во, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключе­ние сделок.

Рис. 2.2.Функции управления.

Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

В данной книге принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Мы полагаем, что процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля.* Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство* рассмат­ривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Все эти категории рассматриваются в разных главах книги. Ниже приводится крат­кая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

функции процесса управления

**Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функции:**

***планирования, организации, мотивации и контроля* (рис. 2.2.).**

ПЛАНИРОВАНИЕ. *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать силь­ные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться орга­низация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические фак­торы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направ­ления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Друпми словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов органи­зации к достижению ее общих целей.

**Планирование** в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначаль­но создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэ­тому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Примером тому может служить «Движение десятицентовиков». Первоначально оно возникло, чтобы бороться с полиомиэлитом. Когда же вакцина Сэлка практически свела на нет угрозу новых заболеваний полиомиэлитом среди детей, это движение оказалось не у дел, и omi переориентировало свои основные цели на помощь детям-инвалидам вообще.

**Вторая причина,** по которой планированиедолжно осуществляться непрерыв­но,—это *постоянная неопределенность будущего.* В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Например, фирма ранее за­планировала построить через пять лет новую штаб-квартиру, используя доходы от предполагаемого возрастания прибылей на оплату строительства. Если прибыли не возрастут в действительности, как это предполагалось, или эти фонды должны будут использоваться на более неотложные задачи, фирме придется пересмотреть планы своего будущего строительства и деятельности.

**ОРГАНИЗАЦИЯ.** Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Однимиз этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным o6pазо*м* позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделатьбез должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или право использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Как нам предстоит увидеть, делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности люде,! может быть расширена (как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

**МОТИВАЦИЯ.** Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составлен ные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача *функции мо­тивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угроза для немногочисленных избранных — награды. С конца XVIII и по XX век был широко распространено убеждение, что люди *всегда* будут работать больше, если \ них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствуют и денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывало, подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложно совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время m! понимаем, что для того, чтобы *мотивировать* своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу

**КОНТРОЛЬ.** Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагополучных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию её целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже самовыживание, будет поставлено под угрозу.

*Контроль —* это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. 2.2. стрелки, исходящие от контроля, идут планированию. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление. стандартов —* это точное определение целей, которые должны быть достигнуты обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фаз;. а именно, — стадии, на которой *предпринимаются действия,* если это необходим для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможна действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Ваш преподаватель, например, через систему тестов, ко­торая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема ма­териала.

**Связующие процессы** Четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами.*

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. Управленческая работа — это, в основном, работа интел­лектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдель­ных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с моза­икой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действия для того, чтобы найти правильное действие — для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организаций могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это ре­шение. Следовательно, принятие решения — это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации являет­ся коммуникация.

**КОММУНИКАЦИЯ.** Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества. *Коммуникация —* это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми — будь это друзья, члены семьи или коллеги — в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация пред­ставляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значитель­ной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно» если руководст­во может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понима­ют, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполнен­ную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее, Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

С 1979 г. компания «Хьюлетт-Паккард» работает для того, чтобы достичь цели, поставленной как цель десятилетия: сократить в десять раз *процент брака в произ­водстве.* Для того чтобы обеспечить это, руководство вначале должно было разрабо­тать план\* Затем в компании была организована небольшая группа людей, чтобы бороться за качество. Эту группу назвали «группа качества» или «группа сдачи продукции с первого предъявления». Поездка этой группы в Японию способствовали тому, что движение за качество приняло гораздо более широкий размах, «теперь это было похоже на крестовый поход за качество, и в нем могли принимать участка практически все работники компании на всех уровнях». Было испробовано несколько методов пропаганды значимости этого движения, чтобы охватить энтузиазмом всю компанию. К таким методам относились: обсуждение, обучение и распространение письменной информация в форме писем-циркуляров. Качество и производитель­ность стали темой разговоров во время коротких перерывов на кофе. Результаты: программы по сокращению брака в производстве были положительными. Другие изменения — такие, как обеспечение своевременного доступа к необходимой инфор­мации, имеют место в процессе продвижения к достижению названной цели «Хьюлетт-Паккард» на десятилетие. Процесс управления подчеркивает взаимо­зависимость функций управления, это отличается от системного подхода (он обсуждается ниже), где подчеркивается взаимозависимость отдельных частей организа­ции, а также взаимозависимость организации и окружающей среды.