

СУЩЕСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Функциональная структура компании (созданная Адамом Смитом в конце XVIII в. и адаптированная Генри Фордом и Альфредом Слоуном в начале XX в. для поддержки крупномасштабного конвейерного производства) ориентирована на простые задачи и сложные системы координации и контроля (и, соответственно, на высокий уровень бюрократии). Эта система хорошо работала в эпоху массового производства стандартных продуктов и длинных жизненных циклов продуктов, которая, осталась в прошлом.

XXI в. требует организационных структур, которые могли бы поддерживать гибкое производство продуктов и успевать за их короткими жизненными циклами. Поэтому к структуре организации предъявляется принципиально иное требование: в ней должны сочетаться сложные задания (выполнение которых поручается квалифицированным исполнителям) и простые системы координации и контроля (с относительно низким уровнем бюрократии). Процессная структура организации означает наличие иерархии межфункциональных бизнес-процессов, возглавляемых руководителями или координаторами процессов («владельцами процессов») и выполняемых процессными командами. Она, как нельзя лучше, отвечает требованиям экономики XXI в. по следующим причинам:

- значительно повышается результативность организации, поскольку наличие руководителя/владельца каждого бизнес-процесса, его ответственность за итоги выполнения бизнес-процесса позволяют сделать прозрачными управленческие решения;

- поскольку процессы обмениваются конечными продуктами, появляется возможность ввести систему «внутреннего хозрасчета» и «внутреннего предпринимательства», что затруднено в традиционной структуре;

- появляется возможность управления по целям и разработки на этой основе эффективной системы компенсации для сотрудников. В сочетании со стоимостным подходом к управлению это позволяет повысить производительность труда сотрудников;

- при переходе к процессной структуре организации как вертикальные, так и горизонтальные взаимоотношения подразделений строятся по системе «заказчик - подрядчик», что позволяет устранить барьеры между подразделениями.

Таким образом, в процессно-ориентированной системе управления организацией сотрудникам ставятся цели и задачи (что должно быть сделано), а также формируются:

- система материальной компенсации, которая делает экономически выгодным для сотрудников достижение поставленных целей и задач;

- система ограничений, за которые сотрудник не имеет права выходить в процессе достижения целей;

- система контроля, которая позволяет менеджменту оперативно вмешаться и либо предотвратить, либо быстро устранить отклонение с минимальными финансовыми потерями для организации.

Анализ бизнес-процессов и их стоимостные модели позволяют нацелить внутрикорпоративные отношения на главную цель бизнеса - создание стоимости. Достигается это за счет передачи ресурсов и ответственности владельцам бизнес-процессов и исполнителям, что способствует оперативности принятия решений.

Административное руководство бизнес-процессами сохраняется по линии «руководство компании - владелец процесса — исполнитель процесса» и используется для настройки основных бизнес-процессов с целью устранения сбоев и отклонений фактических результатов от ожидаемых.

Второй уровень бизнес-процессов относится к управлению межорганизационным взаимодействием - одной из наиболее характерных особенностей современного экономического развития. Соглашения между организациями охватывают разнообразные виды и направления хозяйственной деятельности организаций - НИОКР, производство, ресурсное обеспечение, сбыт и т. п.