

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Экономика и управление в отраслях»

МЕНЕДЖМЕНТ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
по одноименной дисциплине
для студентов специализации
1-25 01 07 15 «Экономика и управление
на предприятии агропромышленного комплекса»
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2016

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.21я73
М50

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета
ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 7 от 28.03.2016 г.)*

Составители: *Н. В. Пархоменко, О. Г. Винник, Л. В. Щукина*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

М50 Менеджмент : учеб.-метод. пособие по одной дисциплине для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса» днев. и заоч. форм обучения / Н. В. Пархоменко, О. Г. Винник, Л. В. Щукина. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 431 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены основные теоретические и методологические аспекты менеджмента. Для студентов специализации 1-25 01 07 15 «Экономика и управление на предприятии агропромышленного комплекса» дневной и заочной форм обучения.

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.291.21я73

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2016

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время вопросы теории и практики менеджмента приобретают всевозрастающее значение. Тенденции глобализации и необходимость включения национальной экономики в мировые экономические процессы настоятельно требуют от современных специалистов изучения мировой практики и теории менеджмента. Актуализация профессионального подхода к управлению вызвана его важностью в достижении устойчивого успеха организаций в условиях рыночной экономики и создании стратегических конкурентных преимуществ в силу постоянных изменений и неопределенности внешней среды. В этой связи одной из задач подготовки экономистов-менеджеров высшей квалификации выступает их обучение современным принципам, формам и методам управления.

Данное учебно-методическое пособие представляет собой систематизированный лекционный материал и контрольные вопросы, предназначенные для изучения дисциплины «Менеджмент» и закрепления полученных знаний.

Материал учебно-методического пособия включает сведения о теории и методологии развития менеджмента в организациях, эволюции теории управления, функциях и методах менеджмента, организационных процессах (коммуникации, влияния и принятия решений), методологии проектирования организаций. Раскрыты механизмы управления процессами, связанными с личностью, принципы формирования и развития деловой и организационной культуры, основы стратегического и операционного управления, проектирования и совершенствования бизнес-процессов, информационного обеспечения и эффективности менеджмента.

Учебно-методическое пособие может быть использовано в качестве вспомогательного материала при проведении лекционных и практических занятий по соответствующей дисциплине.

РАЗДЕЛ 1 РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 1.1 ВВЕДЕНИЕ

1.1.1 Цели и задачи курса. Менеджмент как наука и практика управления

Цель изучения учебной дисциплины «Менеджмент» – изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением организации и сотрудников, используемыми ресурсами, и оценки эффективности управления.

Задачи изучения учебной дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории менеджмента;
- сформировать основу стратегического мышления;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- освоить принципы и методы формирования этического поведения организации и организационной культуры;
- научить использовать базовые концепции, принципы, методы и методики управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Конечной **целью** менеджмента является обеспечение эффективной деятельности организации путем рационального использования всех имеющихся ресурсов.

Менеджмент в упрощенном понимании это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Сущность и содержание менеджмента раскрывают в 4 его **значениях**: наука и искусство управления; процесс управления; орган или аппарат управления; особый вид управленческой деятельности (отдельная управленческая специальность).

1. Менеджмент – это наука управления.

Под **научными основами менеджмента** понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивающую практический менеджмент научными рекомендациями. Основоположителем менеджмента как науки является американский ученый Фредерик Тейлор.

Ее основные **задачи**: объяснение природы управленческого труда; установление причинно-следственных связей в этой области; выявление факторов и условий эффективности совместного труда; разработка методов эффективного оперативного управления; прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

Имеются основания рассматривать менеджмент как **искусство**, поскольку:

- организации – сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем.

2. Менеджмент – процесс управления, состоящий из 4 взаимосвязанных управленческих действий, которые называются **функциями** управления:

- планирование – выбор целей и методов по их достижению;
- организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;
- мотивация – побуждение работников к работе с использованием мер поощрения и побуждения;
- контроль – сопоставление фактических результатов с заданными или запланированными.

3. Менеджмент – орган или аппарат управления организацией – необходимая и обязательная составляющая часть любой организации. Это люди, профессионально занимающиеся управлением.

4. Менеджмент – особый вид управленческой деятельности, включающий:

- **общий менеджмент** – управление деятельностью организации в целом или ее самостоятельными хозяйствующими звеньями;

- **функциональный менеджмент** – управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньями.

Существует несколько видов функционального менеджмента: финансовый, менеджмент персонала, менеджмент в сфере управления материально-техническими ресурсами (логистика), производственный, стратегический и др.

1.1.2 Развитие производительных сил и управление

Развитие управления организаций является частью общего поступательного движения общества. Развитие управления – это не разовые преобразования управления с целью достижения наилучшего состояния управления, а непрекращающийся во времени процесс. Развитие управления идёт скачкообразно.

Следует отличать развитие управления от его совершенствования. Если для *развития* управления характерно сравнение его наличного состояния с предыдущим, то для *совершенствования* управления характерно сравнение состояния системы управления с наилучшим по определённому критерию. Развитие управления и его совершенствования – это разноплановые явления, более глубинным и, соответственно, определяющим среди них является развитие управления.

Для понимания сущности, механизма и логики развития управления, самого досконального изучения заслуживает историзм процесса развития управления, рассмотрение движения управления в его конкретно – исторических проявлениях.

Во-первых, состояние развития управления находится в зависимости от уровня развития производительных сил. Соответственно выделяется три типа управления:

а) *традиционное управление* – строилось в зависимости от возможностей человека. Человек находится в центре производственного процесса;

б) *управление промышленной стадии*. Человек выступает в качестве приложения к машине, технологии, которые он использует в своей трудовой деятельности. Человек, хотя и является пользователем техники в процессе производства, в первую очередь он выступает как специалист по приведению в действие необходимых инструментов и технических средств для выполнения определённых операций;

в) *управление постиндустриальной стадии*. Научно – техническая революция приводит к такому развитию системы машин и технологий, что человек, бывший ранее при машине и подчинённый машинной технологии, отрывается от неё и становится над машиной. Управление идёт теперь от человека, а не от машины.

Во – вторых, большинство подходов к решению проблем развития управления связаны с отработанным в прошлом опытом решения аналогичных проблем.

Развитие управления осуществляется в соответствии с определённой логикой, проявляющейся и реализующейся через систему общих *принципов развития*:

- независимо от конкретного содержания причин, требующих и вызывающих развитие управления, его преобразование должно начинаться с преобразования исходных начал, задающих построение и осуществление управления;

- необходимость и направленность этого развития преимущественно определяются содержанием новых задач, возникающих перед организацией. То есть реальная потребность развития управления вытекает не из несовершенства отдельных сторон управления и не из возможностей повышения его эффективности, а порождается появлением новых задач, возникающих перед организацией;

- ограничительным фактором любого преобразования управления являются кадры. Люди не только приводят в движение и создают новое, но они же и тормозят развитие, причем не обязательно сознательно.

1.1.3 Субъект и объект управления

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде *контура управления*, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – *субъекта управления (СУ)* (управляющей подсистемы) и *объекта управления (ОУ)* (управляемой подсистемы).

Характеристики взаимодействия:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (управленческие команды), которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления;

- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды СУ. Для того чтобы это выполнялось, необходимо:

- наличие у СУ потребности и возможности управлять ОУ, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды,
- наличие у ОУ готовности и возможности эти команды выполнять.

Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует **управленческая связь**, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенном виде функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали **отношения управления**.

Управление - процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

В случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий:

- 1) субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления;

- 2) степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

Полная привязка потребности субъекта управления управлять к результатам функционирования объекта управления наблюдается в том случае, когда субъектом управления является субъект собственности. Если субъектом управления является не собственник, а исполнитель, призванный реализовывать функцию управления, потребность управлять у субъекта управления объективно не связана непосредственно со стремлением получения наилучшего конечного результата. Более того, эта потребность зачастую связана со стремлением субъекта управления удовлетворять свои исходные потребности, используя управление, но не ориентируясь при этом на конечные результаты, а в определенных случаях и во вред конечным результатам.

Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Необходимым является наличие у субъекта управления рычагов воздействия (мотивации) на ОУ, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды (это условие определяет принципиальную возможность или невозможность субъекта управления осуществлять управление). Для того чтобы механизм мотивирования приводил к достижению поставленных целей, необходимо выполнять следующие требования:

1) он должен обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования ОУ и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления;

2) механизм стимулирования должен увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей.

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько адекватно они понимают друг друга.

ТЕМА 1.2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.2.1 Сущность, основные признаки и виды организаций

Организация (от позднелат. «organize» — сообщаю стройный вид, устраиваю) — объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Термин «организация» употребляется в двух значениях:

- устойчивое объединение людей, взаимодействующих между

собой для достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и других условий;

- функция управления, целью которой являются создание объединения или согласование действий его членов.

Признаки организации:

- **наличие хотя бы одной цели**, которая объединяет членов организации. Официально заявленная цель придает смысл существованию предприятия и определяет основную направленность ее деятельности. Одной из основных целей любой коммерческой организации является получение прибыли;

- **обособленность** - заключается в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих данную организацию от внешней среды. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода правах, предписаниях и запретах;

- **разделение труда** - предполагает, что члены организации выполняют различные функции;

- **существование связей между элементами организации** - связи могут быть экономическими, технологическими, информационными, социальными и управленческими;

- **устойчивость** - способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, либо возвращаясь в прежнее состояние, либо переходя в новую точку равновесия;

- **сложность** - обусловлена масштабами, количеством и автономностью элементов и связей между ними, а также разнообразием их функций и свойств;

- **саморегулирование** - это возможность организации самостоятельно решать вопросы внутренней жизни, учитывая сложившуюся обстановку и внешние указания. Саморегулирование осуществляется внутриорганизационным центром, координирующим деятельность людей, обеспечивающим их единство, интеграцию, а в конечном итоге целостность организации;

- **организационная культура** - это система ценностей, символов, образцов поведения и убеждений, определяющих характер взаимоотношений и линию поведения сотрудников как внутри предприятия, так и на внешнем уровне.

Виды организаций

1. С точки зрения **происхождения** организации можно разделить на естественные и искусственные.

Естественные организации формируются стихийно, сами по себе, то же касается и отношений между их членами. Основная цель таких организаций состоит в решении внутренних и текущих проблем. Естественные организации, как правило, не зависят от своих создателей. Состав такой организации может полностью смениться, однако организация не прекратит своего существования. Естественные, организации в силу своей стихийности обычно обладают более выраженными способностями к адаптации.

Искусственные организации создаются с совершенно конкретными целями путем целенаправленных действий, в соответствии с заранее составленными планами. Поэтому для искусственных организаций характерно наличие четкого распределения ролей, наличие должностей и подразделений. Они проявляют зависимость от создателей, так как: формируются в соответствии с планами, а планы всегда кем-то создаются; нередко прекращают свое существование, когда лицо, их создавшее, решает, что дальнейшее существование организации нецелесообразно. В своей деятельности они менее гибки и адаптивны, поскольку подчиняются жестким правилам, отклонение от которых не поощряется.

2. С точки зрения **механизма функционирования** организации бывают формальными и неформальными.

Неформальные организации формируются стихийно, в контексте неупорядоченных человеческих отношений. ***Формальные*** организации — это организации, которые намеренно создаются людьми. В основе таких организаций лежит договоренность.

Формальные организации принято делить на простые и сложные. ***Простыми*** называют организации, у которых имеется только одна цель, при достижении этой цели организация может прекратить свое существование. ***Сложные*** организации соответственно обладают несколькими целями.

3. С точки зрения **особенностей взаимодействия между участниками** организации подразделяются на унитарные и плюралистические.

В ***унитарных*** организациях имеется совокупность целей, которая признается единой для всех их членов. Для унитарных организаций характерна недобровольность. Вступая в такую организацию, че-

людей подчиняется правилам, действующим в данной организации. Контроль за поведением членов унитарной организации является жестким. Свобода и личные интересы противостоят целям унитарных организаций.

Плюралистические организации объединяют лиц, каждое из которых преследует свои собственные цели. Естественно, это не означает, что у членов такой организации нет общих целей. Однако эти общие цели формируются в результате взаимодействия между целями каждого из членов. Вследствие этого личные интересы признаются в таких организациях значимыми.

Плюралистические организации, в свою очередь, подразделяются на ассоциативные и корпоративные.

Ассоциативные организации не имеют собственных целей, они создаются как открытое объединение людей, которые могут свободно покинуть данную организацию. Все решения принимаются только в том случае, если с ним согласны все без исключения члены организации; если имеется хотя бы очень небольшое число членов, не согласных с решением, оно отклоняется. **Корпоративные** организации характеризуются более жестким взаимодействием. Во-первых, членство в такой организации не может изменяться свободно, вступление и выход из организации подчиняется определенным процедурам. Такие организации являются закрытыми. Корпоративной организацией являются все предприятия и фирмы. В них существует распорядок, которому подчиняется каждый член.

4. По **особенностям структуры** организации можно разделить на механистические и органические.

Механистические - каждый элемент организации (например, подразделение или отдельный член) выполняет строго заданную функцию, отдельные элементы связывает жесткая совокупность правил. Властные отношения в механистических организациях обычно являются вертикальными, то есть в них господствуют иерархические отношения. Границы таких организаций четко определены.

Органические организации характеризуются менее жесткими отношениями между элементами и относительно большей самостоятельностью каждого из них. Каждый из элементов обладает большей свободой, чем в организациях механистического типа; решения не ограничиваются такой же жесткой системой правил.

1.2.2 Законы организации и концепции ее развития

Закон с позиций управления организацией можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы организации **по важности делятся на два уровня:**

- основополагающие (синергии, самосохранения, развития)
- законы второго уровня.

К законам организации относятся:

1. Закон синергии - возможности организации как единого целого превышают сумму возможностей ее отдельных частей. Это обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением.

2. Закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными (разделения - объединением, специализации - универсализацией, дифференциации - интеграцией).

3. Закон пропорциональности - требует сохранения пропорциональности между ней и ее частями при любых возможных изменениях.

4. Закон композиции - функционирование всех без исключения частей организации в той или иной степени подчиняется общей цели.

5. Закон самосохранения - любая организация, равно как и ее отдельная часть, стремится, сохранить себя как целое.

6. Закон информированности - в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения.

7. Закон необходимого разнообразия - устойчивость функционирования организации требует, чтобы она выполняла некий минимальный набор различных видов деятельности и располагала специалистами различных видов деятельности и уровня подготовки.

8. Закон онтогенеза (индивидуальное развитие, охватывающее все изменения от зарождения до окончания жизни) - жизнь любой организации состоит из фаз, последовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания.

Организация — разновидность социокультурных систем, являющихся человеческими творениями, и в силу этого они не вечны. Как и любой организм, творения рук и ума человеческого рождаются, растут, стареют, умирают, т.е. жизнь их циклична. В теории систем под жизненным циклом понимается период от зарождения системы

до ее гибели.

Период функционирования предприятия на рынке образует **жизненный цикл**, состоящий из пяти этапов.

1. Зарождение включает в себя принятие решения о создании фирмы, разработку и утверждение соответствующей документации, регистрацию фирмы и создание условий для ее деятельности.

2. Рост фирмы - увеличение доли ее продукции на рынке.

3. Развитие - это поиск новых направлений и форм деятельности параллельно с развитием уже существующих.

4. Зрелость - это устойчивое существование предприятия без расширения и совершенствования деятельности.

5. Завершение деятельности может быть связано с разорением фирмы или достижением поставленных перед ней целей.

Одна из самых популярных концепций жизненного цикла организации принадлежит американскому ученому **Айзеку Адизесу**. В основе выделения стадий (фаз) жизненного цикла организации А. Адизеса — соотношение двух параметров деятельности организации — гибкости и контролируемости.

Гибкость — это способность организации адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, а также способность руководства действовать вне жестких рамок, правил и норм. **Контролируемость** — это степень регламентации деятельности организации и ее членов, а также жесткости механизмов координации и контроля.

Не существует четких индикаторов перехода от одной стадии к другой. Длительность стадий четко не определяется. В каждой организации она может быть своей. Более того, длительность каждой стадии зависит от актуального уровня развития экономики той или иной страны. Факт то, что рано или поздно организация проходит все эти стадии (но, вполне возможно, не при жизни одного поколения людей).

С достаточной степенью условности стадии жизненного цикла можно сгруппировать в два больших **этапа** — этап роста и этап старения:

- этап роста характеризуется преобладанием гибкости над контролируемостью;

- на этапе старения — наоборот, контролируемость преобладает над гибкостью.

В процессе развития на каждой стадии фирма сталкивается с трудностями и проблемами двух **типов**:

- болезни роста, которых практически невозможно избежать и которые могут быть преодолены самой организацией;
- организационные патологии, которые трудно излечить собственными силами.

Концепция эволюционного развития организации была разработана в 1970-х гг. американским ученым Ларри Грейнером.

Л. Грейнер описывает организационный рост и развитие как эволюционную смену определенных периодов — стадий: предпринимательской, коллективистской, делегирования, формализации и сотрудничества.

На каждой стадии деятельность организации фокусируется на каком-то конкретном аспекте, и завершается каждая стадия кризисом, несущим угрозу выживанию организации. Если организация справляется с кризисом успешно, то она вступает в следующую стадию, если же нет, то либо прекращает свое существование, либо повторяет прошедшую стадию.

1.2.3 Структура, миссия и цели организации

Структуру организации, то есть упорядоченную совокупность ее взаимосвязанных элементов, можно рассматривать с нескольких точек зрения: технической, социотехнической, социальной.

Техническая структура представлена совокупностью материальных объектов и процессов (помещения, оборудование, планировка, условия труда, технологии), которые в единстве образуют базу остальных. Эти элементы относятся к жестким.

В производственной организации техническая структура во многом определяет профессионально-квалификационный состав персонала, влияет на характер и содержание труда (сложность, трудоемкость, ритмичность и пр.), создает основу функциональных связей между людьми, в значительной мере влияет на характер их отношений (формальный или неформальный), т.е. на социальную структуру.

Социальная структура образуется совокупностью самих ее участников и связей между ними. Сюда включают формальные и неформальные группы, ценности, нормы, власть, влияние и пр.

Социальная структура организации обладает определенным **потенциалом**, который складывается из нескольких **элементов**:

- **потенциала общего руководства** - уровня его знаний и понимания ситуации; способности выявлять и решать проблемы, в том

числе в критических условиях; ориентация на прошлое или будущее; готовность к риску; умения использовать власть).

- **психологического потенциала** - состояние морально-психологического климата, стабильность отношений и пр.;

- **творческого потенциала** - умения реагировать на изменения, предлагать альтернативы; стремления к поиску; способности преодолевать инерцию мышления и привычек; предприимчивости при принятии инновационных решений; готовности к новшествам; использования новых методов работы). Все элементы социальной структуры являются «мягкими».

Социотехническая структура — это система рабочих мест, объединяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры. Таким образом, организация не есть чисто материальное, или чисто духовное явление. Все три структуры должны соответствовать друг другу.

Миссия организации

Миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. То есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Обычно определение миссии организации преследует решение следующих задач:

- выявить область активных действий организации и отсеять пути развития, которые ведут в никуда;
- определить основные принципы конкурентной борьбы;
- выработать общую базу для разработки целей организации;
- выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

Цели миссии — это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния или различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования (собственники, менеджеры, сотрудники и рабочие, потребители, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.).

При разработке миссии учитываются следующие группы факто-

ров:

- история возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей;
- ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.;
- внешняя среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий;
- отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, то определенные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее **целей**. Цели являются исходной точкой планирования, находятся в основании построения организационных отношений, на них базируется система мотивации, контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность выбора целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели исходя из своих интересов. **Этими областями являются:** доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность.

1.2.4 Формальные и неформальные организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива (рисунок 1.1).

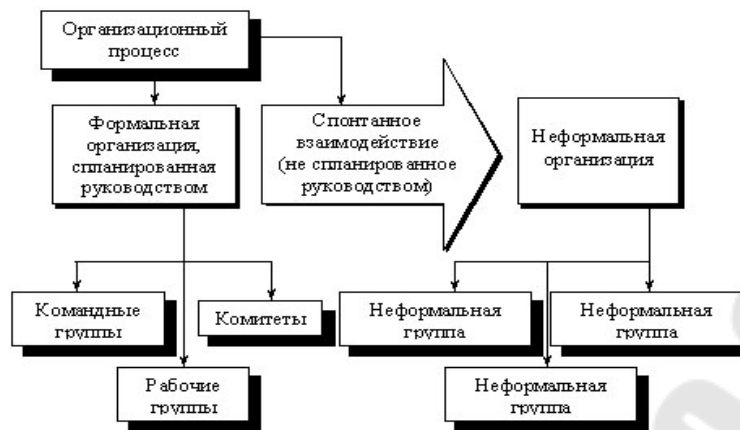


Рис. 1.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Формальная организация - костяк административной структуры - представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест.

Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подразделения в формальной организации легко определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах. В одном случае такая позиция называется функцией, в другой - статусом. Система безличных требований фиксируется нормами и образцами поведения, которые представляют собой основные элементы культуры.

Формальная структура образует каркас отношений в организации, придаёт их необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения. Основной их **функцией** является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Неформальная организация – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов.

Признаки, характеризующие неформальные организации:

1) **социальный контроль.** Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение;

2) **сопротивление переменам.** В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) **неформальные лидеры.** Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации, обусловлена следующими факторами:

- невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;
- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;
- необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;
- невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам, поэтому всё многообразие неделовых отношений.

1.2.5 Связь организации с внешней средой

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой (рисунок 1.2). Среда влияет на организацию и накладывает свои требования.



Рис.1.2. Связь организации с внешней средой

Внешняя среда не может быть постоянной, она изменяется. Таким образом, можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

«Спокойная» внешняя среда характеризуется устойчивостью, незначительными и нечастыми изменениями. В таких условиях задача менеджеров - организовать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все *благоприятные возможности*, предоставляемые «спокойной» средой. Результатом этого может быть увеличение жизненного цикла продукции, значительное время на разработку новых продуктов (технологий, услуг), увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой, массовое производство, необходимость содержания больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая внешняя среда сформировалась в 70-80-х гг. под влияние достижений научно-технического прогресса. Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в «спокойной» среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких условиях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое, произошли **глобальные изменения основных экономических показателей среды**. Так, можно отметить: резкое укорочение жизненных циклов товаров; уменьшение сроков разработки товаров; невыгодность содержания складов; изменение требований к технической подсистеме организации; усложнение продукции; ужесточение конкурентной борьбы и др. Требования турбулентной среды: уменьшение размеров организации; реорганизация (reengineering); постоянное отслеживание ситуации во внешней среде; немедленная реакция на изменения внешней среды; введение системы производства «in time».

Граница системы. Если существует отдельная организация, существует среда вокруг нее, следовательно, должна быть граница, отделяющая организацию от не организации. Менеджеры должны управлять этой границей для того, чтобы создать условия воздействия на процессы внутри организации и ее взаимодействия со средой, что очень важно для нормального функционирования организации как

живущей системы.

Граница создается как:

- *физическая составляющая* (ограничивает рамки здания),
- *организационная составляющая* (отличия в уровнях заработной платы, социальных условий),
- *в сознании людей* (имидж организации, принадлежность к организации).

Граница управляема, значит, она будет прозрачна для входов организации и ее выходов. Внутри границ происходит трансформация входов в выходы. **Входом** в процессы трансформации организации могут быть материалы, люди, информация или любые их комбинации. Существующие входы могут быть неочевидны до тех пор, пока не определены процессы трансформации. **Выходы** организации — это ее продукция (товары, услуги). Выходы организации экспортируются ею в среду. Ценность доходов организации от реализации ее выходов в том, что они дают доступ к новым партиям ресурсов (входов), необходимых для ее дальнейшего функционирования — жизни.

1.2.6 Организация как большая открытая система

В основе теории организаций лежит теория систем, в соответствии с которой **система** – это целое, созданное из частей и элементов целенаправленной деятельности и обладающее новыми свойствами, отсутствующими у элементов и частей, его образующих.

Признаками системы являются: множество составляющих ее элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, наличие структуры и иерархичности, относительная самостоятельность, наличие управления элементами.

Термин «организация» в одном из своих лексических значений означает также «систему», но не любую систему, а в определенной мере упорядоченную, организованную.

Система может включать большой перечень элементов и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. **Подсистема** – набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (экономическая, организационная, техническая подсистемы).

Большие системы (БС) – системы, представляемые совокупностью подсистем постоянно уменьшающегося уровня сложности вплоть до элементарных подсистем, выполняющих в рамках данной

большой системы базовые элементарные функции.

Свойства системы – это качества элементов, дающие возможность количественного описания системы, выражения ее в определенных величинах.

Базовые свойства систем сводятся к следующему:

- система стремится сохранить свою структуру;
- система имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

Помимо перечисленных свойств большие системы обладают свойствами эмерджентности, синергичности и мультипликативности.

Свойство **эмерджентности** – это:

1) одно из первично-фундаментальных свойств больших систем, означающее, что целевые функции отдельных подсистем, как правило, не совпадают с целевой функцией самой БС;

2) появление качественно новых свойств у организованной системы, отсутствующих у ее элементов и не характерных для них.

Свойство **синергичности** – одно из первично-фундаментальных свойств больших систем, означающее однонаправленность действий в системе, которое приводит к усилению (умножению) конечного результата.

Свойство **мультипликативности** – одно из первично-фундаментальных свойств больших систем, означающее, что эффекты, как положительные, так и отрицательные, в БС обладают свойством умножения.

Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь (рисунок 1.3).

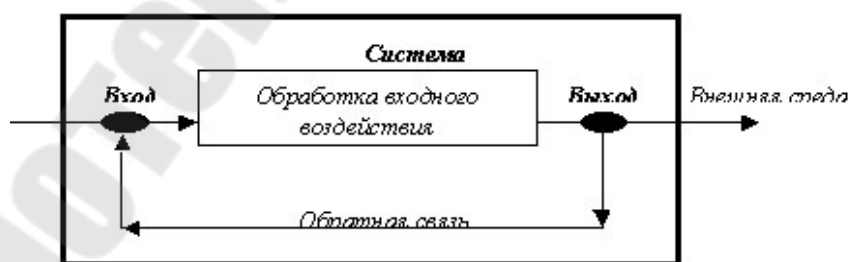


Рис. 1.3. Организация как система

Организация как открытая система представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе

для достижения общей цели (целей).

Для организации как открытой системы характерны следующие **принципы проектирования, развития и существования**:

- **комплексность** - позволяет рассматривать организацию как совокупность ее элементов и взаимосвязей между ними;

- **формализация** - заранее разработанные и установленные правила и процедуры, регламентирующие поведение работников и внутрифирменные взаимоотношения;

- **соотношение централизации и децентрализации** определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации;

Специфические черты организации как открытой системы:

- взаимозависимость между системой и внешней средой;

- организации являются подсистемами в рамках более крупной системы и зависят от многих факторов внешней среды;

- изменения в окружающей среде влияют на один или несколько элементов системы;

- адаптивность организации;

- организация не может быть статичной, она отражает изменения внешней и внутренней среды;

- наличие обратной связи после реализации части продукции.

ТЕМА 1.3

ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

1.3.1 Понятие «среда организации» и её характеристики

Среда организации – это комплекс её внутренних и внешних факторов. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации.

Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов.

Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение. Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

Внешняя среда организации характеризуется следующими **чертами**: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Сложность внешней среды - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа **стратегий** - адаптация фирмы к изменениям среды и изменение самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации (рисунок 1.4).

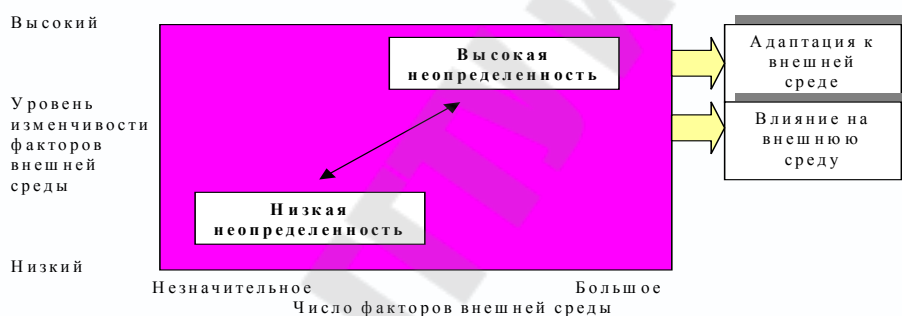


Рис. 1.4. Стратегии снижения уровня неопределенности внешней среды

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом:

- существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие;
- среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что отражает ее сложность;
- среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности;

- большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

1.3.2 Внешняя среда прямого воздействия

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Внешняя среда прямого воздействия организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем.

1. Потребители – выступают главным фактором деловой среды. Это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) – необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей можно разделить на четыре **группы**: конечные потребители, или население; промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства; посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи; государство, как хозяйствующий субъект.

Влияние потребителей может выражаться в различных **формах**: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

2. Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства.

3. Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. У любой организации существуют два вида конкурентов: прямые конкуренты – производители аналогичных товаров; косвенные конкуренты – производители заменителей. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок.

4. Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы.

1.3.3 Внешняя среда косвенного воздействия

Внешнюю среду косвенного воздействия (макросреду) предприятия формируют следующие условия: экономические, социально-культурные, политико-правовые, технологические, международные.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. П. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся:

- существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей;

- социальная структура общества, его демографические характеристики - уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д.

Политико-правовая среда включает: характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса, основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем **причинам**:

- правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов;

- выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настраивания в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность;

- политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках.

1.3.4 Адаптация организации к изменениям внешней среды

Адаптация – адекватное реагирование всех потенциалов предприятия на внешние воздействия рыночной среды, развитие и стаби-

лизация работы предприятия при неизменности его основных характеристик.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей:

- получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия;
- снижать неопределенность на входах и выходах;
- защищать, реализовывать интересы предприятия в среде.

Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента направлено на обеспечение предприятия полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных структур – производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных. Это позволяет: сократить неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготовить предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничить возможности оппортунистического поведения партнеров; снизить транзакционные издержки; найти новое место предприятия в среде; обеспечить его гибкость и адаптивность; создать предпосылки влияния на внешнюю среду; получить синергетические эффекты.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в следующем:

- структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами;
- гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и

осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия;

- гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий;

- они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

1.3.5 Влияние организации на внешнюю среду

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует ту среду, в которой функционирует. **Влияние предприятия на среду** возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения.

Инструменты влияния предприятия на среду:

1. Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством: сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. «Паблик рилейшнз» - установление и поддержание системы коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это

способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. Лоббирование интересов предприятия в парламенте, правительстве, других властных структурах. Предприятие становится участником, а иногда и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики.

5. Профессиональные ассоциации – добровольные объединения различных предприятий. Создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Деятельность направлена на: налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение.

1.3.6 Внутренняя среда организации

В составе внутренней среды можно выделить две **части**:

- **ресурсная часть** организации - совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности;

- **операционная часть** организации - совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар.

К основным **переменным** внутри организации относятся (рисунок 1.5): цели, структура, задачи, технология, люди (персонал).

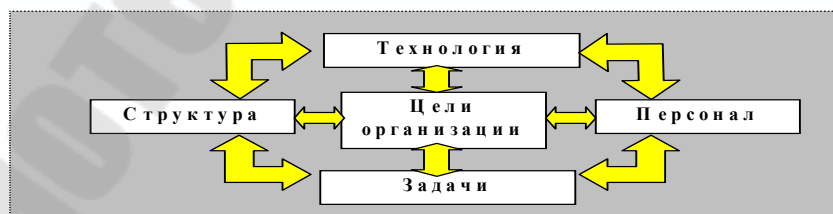


Рис. 1.5. Элементы внутренней среды организации

1. Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Цели

разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы. Особенностью целей является их разнообразие.

2. Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура формируется в зависимости от специализированного разделения труда - закрепления определенной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен ее выполнить лучше других. Во всех организациях имеет место горизонтальное и вертикальное разделение труда:

- *горизонтальное разделение труда по специальностям* (в больших организациях) – когда специалистов группируют вместе в пределах функциональной области;

- *вертикальное разделение труда* - отделение работы по координации трудовой деятельности от работы по непосредственному выполнению трудовых заданий.

При строгом разделении труда по горизонтали и вертикали особо важной становится **координация деятельности**, одним из механизмов которой является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации в целом, а также каждого из ее подразделений в связи с этими общими целями.

3. Задачи - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Задачи организации традиционно делятся на три **категории**: работа с людьми; работа с предметами (машины, сырье, инструменты); работа с информацией.

Характеристиками задач являются: частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

По степени повторяемости задачи делятся на:

- *запрограммированные* (рутинные, нетворческие), требующие выполнения заранее определенной последовательности шагов или действий. Для их исполнения руководитель часто программирует свои действия под ситуации, повторяющиеся с определенной периодичностью;

- *незапрограммированные* (уникальные, творческие) задачи, решения по которым в определенной степени новы, плохо структурированы и сопряжены с неизвестными факторами.

4. Технология - средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние технологии, как одной из переменных внутренней среды организации, на управление определялось тремя крупными *переворотами*: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

5. Люди в организации - являются центральным фактором в любой модели управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной, которые рассматриваются в моделях управления:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах,
- характер поведения руководителя, его функционирование в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей или групп.

ТЕМА 1.4

МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕРЫ

1.4.1 Содержание и особенности труда менеджера

Менеджер в современном понимании — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Особенности труда менеджера:

- это умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной; аналитической и конструктивной; информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- специфическими являются элементы труда. Предметом труда выступает информация, средствами труда – организационная и

вычислительная техника; результатом труда – управленческое решение;

- труд носит информационный характер, что предполагает значительные интеллектуальные усилия;
- сочетание творческих, логических и технических операций, связанных с обработкой, передачей и хранением информации;
- достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий;
- высокая ответственность за принимаемые решения;
- ненормированный рабочий день;
- высокие нервные и эмоциональные нагрузки.

В управленческой деятельности можно выделить значительно различающиеся **виды умственного труда**: эвристический и административный.

Эвристический труд в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему функциональному назначению эвристический труд характеризуется как труд по исследованию и разработке различных вопросов. Он заключается: в разработке перспективных и текущих планов деятельности; в анализе их выполнения; в совершенствовании конструкций или выпускаемой продукции, технологических процессов, форм организации производства, труда и управления.

По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции заключаются в получении и восприятии информации, необходимой для принятия решений. К числу таких операций относятся:

- рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников;
- проведение устных бесед, опросов, непосредственных наблюдений;
- изложение результатов анализа в соответствующих документах (докладах, аналитических обзорах, справках);
- определение или уточнение положения, сложившегося в организации или ее подразделении.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от методов их индивидуального поиска.

Административный труд — это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением других людей в процессе их трудовой деятельности.

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных **операций**:

- **служебно-коммуникационные операции** — передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема в кабинете, передвижения в пределах предприятия;

- **распорядительные** — доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений или письменных указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий, составления и утверждения письменных инструкций;

- **координационные** — взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работ с указанием исполнителей и сроков;

- **контрольно-оценочные** — контроль исполнения приказов, решений, планов, заданий, поручений, оценка работы коллективов подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания.

1.4.2 Содержание труда менеджеров управленческой иерархии. Горизонтальное и вертикальное разделение труда

Работа по управлению организацией выполняется управленческим персоналом, который в совокупности составляет **аппарат управления**.

Разделение управленческого труда можно рассматривать в следующих **аспектах**: функциональном, структурном, технологическом.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и др.

С точки зрения **структурного разделения труда** в процессе управления менеджеры подразделяют по уровням и сферам деятельности — специальным функциям. Вертикальное разделение труда менеджеров (по уровням) позволяет выделить высший, средний и первичный уровни управления. В зависимости от этого в повседневной работе руководителей четко **выделяется**: набор основных функций

(планирование, организация, мотивация, контроль) и доля времени, затрачиваемая на их выполнение; диапазон и формы контактов; объем полномочий и возможностей и т. д.

Для руководителей **высшего уровня** характерно:

- преобладание в их деятельности «безличных» форм контактов с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы),
- систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки),
- эпизодические встречи (беседы по вызову, прием посетителей).

Руководители высшего уровня управления принимают важнейшие для организации решения, определяют стратегию ее поведения и развития. Главными **задачами** руководителей **высшего уровня** являются:

- определение видения, миссии и целей развития организации;
- установление стратегических целей и направлений развития организации;
- разработка и проведение политики развития ключевых подсистем организации: производства продукции (услуги), маркетинга, научных исследований и нововведений и т. д.;
- разработка финансовой и инвестиционной политики;
- вопросы социального развития и управления персоналом;
- управление подсистемами, обеспечивающими координацию, контроль и оценку деятельности подразделений и организации в целом.

Руководители **среднего звена** управляют *текущей деятельностью*: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной и трудовой дисциплины, решают кадровые вопросы в пределах своей компетенции.

Низовой уровень управления — технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Работа руководителей на этом уровне характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. В работе преобладают личные контакты с исполнителями.

Технологическое разделение труда учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в аппарате управления выделяют три **категории** работников: руководители, специалисты и служащие (технические исполнители).

Главной функцией и главным отличием *руководителей* от других категорий работников управления является принятие решений по всем вопросам, относящимся к их компетенции. Труд *специалистов* (инженеров, технологов, экономистов и др.) связан с квалифицированной проработкой конкретных вопросов, решения по которым принимают руководители. При этом они собирают и обрабатывают необходимую информацию, производят различного рода расчеты. *Служащие (технические исполнители)* осуществляют информационное обслуживание аппарата управления, то есть получают, осуществляют первичную обработку, передают, обеспечивают хранение деловой информации, необходимой для осуществления управления. К техническим исполнителям относятся: секретари, машинистки, работники канцелярии и др.

Разделение труда в управлении обуславливает необходимость его кооперации. **Кооперация** означает совместную работу для достижения общих целей или предназначения организации. В качестве **механизмов кооперации** в управлении могут служить: общие ценности и культура организации; сформулированные и доведенные до сведения исполнителей стратегия и планы развития организации; информационная открытость организации; распределение функций и закрепление их в организационной структуре управления; налаживание групповой (командной) работы.

1.4.3 Роли менеджера в организации

Роль является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Все выполняемые менеджером роли (как во внутренней, так и во внешней среде) последовательно проходят три **уровня**:

- управление непосредственным действием;
- управление людьми;
- управление информацией.

Уровень, на котором руководитель предпочитает работать, становится детерминантой его стиля управления:

- **деятель** предпочитает работать на внешнем уровне – управление непосредственным действием;
- **лидер** - ориентирован на работу с людьми;
- **администратор** – на управление информационными потоками.

Роли, в которых выступает менеджер можно классифицировать в рамках трех категорий:

- межличностные роли;
- информационные роли;
- роли по принятию решений.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Они могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации.

Информационные роли. В этом качестве менеджер выполняет следующие действия:

- собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела;
- выступает как центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию;
- распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации;
- передает информацию для внешних контактов организации;
- работает как эксперт по вопросам данной отрасли.

Роли, связанные с принятием решений. Действия менеджер включают:

- определение направлений роста организации, изыскание для этого возможности как внутри организации, так и за ее пределами;
- разработку и запуск новых проектов;
- контроль разработки определенных проектов;
- выполнение корректирующих действий в непредвиденных ситуациях;
- распределение ресурсов организации;
- представительство организации на переговорах.

1.4.4 Требования, предъявляемые к менеджеру

К менеджеру любого уровня предъявляются следующие **требования**:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать предприятие;
- умение анализировать деятельность и действия конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Однако важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является **умение управлять людьми**. Сюда относятся:

- знание своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников;
- защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Ричард Дафт выделяет **три вида навыков**, необходимых руководителям различных уровней управления (рисунок 1.6).

Концептуальные навыки – включают:

- аналитические способности, умение обрабатывать поступающую информацию, планировать деятельность организации;
- понимание роли каждого подразделения в организации, положение организации в отрасли, ее роли в деловой и социальной среде;

- стратегическое мышление - способность на основе анализа информации о внешней среде и состоянии своей организации принимать решения о направлениях развития организации, реструктуризации ее ресурсов.



Рис. 1.6. Навыки, необходимые руководителям

Человеческие навыки – способности менеджера к работе с людьми и посредством людей. Способности мотивации подчиненных, содействие в координации их деятельности, способности разрешения конфликтов.

Технические навыки – специальные навыки и умения, необходимые для выполнения функциональных задач. Профессиональные знания технологии и оборудования, методов и инструментария в определенной сфере деятельности (организация и планирование поставок, производства, сбыта, деятельность в сфере исследований и разработок, экономики и финансов и др.).

Формирование личности менеджера может осуществляться в соответствии со следующими **принципами**: оценка и осознание своих способностей; развитие способностей; тренировка характера; освоение культуры деятельности; воспитание социальной ответственности; интеллектуальное развитие; целеустремленность.

1.4.5 Самоменеджмент (самоуправление)

Самоменеджмент (самоуправление) – это самостоятельность и личное управление самим собой. Самоменеджмент руководителя предполагает последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Правила и функции самоменеджмента:

- постановка цели;
- нахождение целей – их правильный выбор.
- ситуационный анализ - это реестр личных ресурсов (средств для достижения целей), позволяет выяснить сильные и слабые стороны;
- анализ «цель – средство» - сравнение средств, необходимых для достижения целей (личных, финансовых, временных) с реальной ситуацией;
- формулирование целей для последующей стадии планирования.

Работа менеджера над собой включает:

- осознание своих сильных и слабых сторон,
- преодоление стереотипов сознания, мешающих строить эффективные отношения с людьми, блокирующих возможности для собственного развития, творческого отношения к профессии и жизни.

Признаки сильного и слабого руководителя.

Сильный руководитель:

- обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, кажущимися непреодолимыми);
- умеет общаться с людьми;
- способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные докажут, что она не оптимальна;
- обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе;
- сдержанно принимает и победы, и поражения;
- проигрывает без чувства поражения, немедленно принимаясь за новые проблемы;
- энергичен, с высоким уровнем усилий;
- компетентен в проблемах управления;
- умеет управлять, организовывать дело;
- способен вызвать расположение к себе:
- способен видеть изменения и внутри организации, и вне ее;
- готов к изменениям;
- способен нести ответственность за решения;
- умеет продуктивно использовать свое время.

Некоторые из этих признаков непосредственно связаны с личностными качествами менеджера, являясь «производными» от них (сопротивляемость, общительность, выдержка, уверенность в себе и т.

д.). Другая часть представленных характеристик (способность видеть изменения, компетентность, умение использовать время, и т. д.) являются чисто менеджерскими качествами, выработка которых требует специальных усилий.

Слабый руководитель:

- часто сталкивается с массой неожиданных, непредвиденных обстоятельств, тратя на их устранение значительное количество времени и сил;
- убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам;
- старается вникать во все дела, поэтому практически не имеет времени, зачастую гордится своей занятостью;
- решение любого вопроса, а тем более важного, старается отложить;
- обладает «черно- белым» мышлением;
- придает слишком большое значение случайным, второстепенным деталям, не умея отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного;
- старается принять наилучшее решение вместо выполнимых;
- старается приобрести репутацию хорошего руководителя либо фамиллярничая с подчиненными, либо используя принцип открытых дверей;
- старается избегать ответственности;
- присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных его сотрудников.

Программа саморазвития и ее выполнение - одна из важнейших личных и профессиональных целей менеджера. Рекомендуется включить в нее следующие **аспекты**: развитие личностных качеств, способствующих эффективному менеджменту; развитие профессиональных умений, совершенствование управленческих действий; развитие коммуникативных умений и навыков.

Основу любого действия менеджера-профессионала составляет *самоактуализация* - это полное использование и реализация способностей личности, ее таланта и творческого потенциала.

Наиболее важные черты самоактуализованных людей:

- эффективное восприятие реальности и верные отношения с ней;
- принятие себя окружающих в целом;
- спонтанность, простота и естественность;

- проблемная центрация - фокусировка на проблемах, внешних по отношению к себе (противоположное – эгоцентрация).

Среди других черт самоактуализованных людей выделяются: автономность (независимость суждений и оценок от мнения и давления окружающих); непосредственность оценок; демократичность; чувство юмора.

ТЕМА 1.5 МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.5.1 Сущность, классификация и общая характеристика методов менеджмента

Методы управления – способы реализации функций менеджмента. Выбор методов управления зависит от масштаба управления, целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и наличия тех или иных средств (инструментов) управления.

Классификация методов управления:

1. По масштабам применения:
 - *общие*, относимые ко всей системе;
 - *особенные*, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.
2. По роли на различных этапах жизнедеятельности организации – методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, включая методы ликвидации, банкротства.
3. По отраслям и сферам применения – в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности, экологии и др.
4. По степени опосредованности воздействия – прямые и косвенные.
5. По управленческим функциям: методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т. п.
6. По уровню обобщения управленческих знаний – методы теории и практики управления.
7. По характеру воздействия: экономические, административные (организационно-распорядительные), социально-психологические.
8. По содержанию различают общенаучные и конкретные методы.

Общенаучные методы, включают:

- **системный подход** - способ упорядочивания управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение;

- **комплексный подход** - специфическая форма конкретизации системности, заключающаяся в рассмотрении проблем управления в их связи и взаимозависимости с методами исследования других наук, изучающих те же проблемы;

- **моделирование** - предполагает применение моделей для решения проблем управления;

- **экономико-математические** - применяются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования;

- **экспериментирование** - эксперимент - это научно поставленный опыт на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез;

- **конкретно-исторический подход** - предполагает рассмотрение каждого явления в динамике.

Содержание конкретных методов управления:

1. Методы управления функциональными подразделениями - связаны со структурой организации, выделением функциональных подразделений: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом и др.

2. Методы выполнения общих функций управления - отражают содержание процесса управления, применяются в различных функциональных подразделениях: методы планирования (экстраполяция, регрессионный анализ, построение сценариев, моделирование и др.), методы организовывания деятельности, методы мотивации, методы контроля.

3. Методы решения проблем:

- методы постановки проблемы;

- методы выявления причин возникновения проблем;

- методы разработки и выбора решений;

- методы организации выполнения решений.

1.5.2 Организационно-распорядительные (административные) методы управления

Организационно-распорядительные методы управления, наряду с социально-психологическими и экономическими, относятся к методам организовывания деятельности. Они **обеспечивают**:

- четкое распределение обязанностей в аппарате управления,
- соблюдение правовых норм и полномочий в решении вопросов функционирования предприятия,
- применение мер принуждения и дисциплинарной ответственности.

Объективной **основой** использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов (рисунок 1.7):

- 1) распорядительные;
- 2) организационно - стабилизирующие;
- 3) дисциплинирующие.



Рис. 1.7. Структура организационно-распорядительных методов управления

Эти три группы методов всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом.

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда действуют совместно с организационно - стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. **Направления их действия** заключаются в следующем:

- обеспечить стабильность организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;
- подвергнуть каждый из процессов, протекающих в социально-экономических системах, безусловному подчинению власти.

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных **направлениях**:

- **воздействие на структуру управления** (регламентация и нормирование деятельности) - отражает статику управления. Эти методы получили название организационных методов.

- **воздействие на процесс управления** (организация выполнения решений, контроль) - отражает динамику процесса. Это распорядительные методы.

Формы проявления организационно-распорядительных методов:

- обязательное предписание (приказ и т. п.);
- согласительные (консультации);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

Организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций, что связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т. п. Эти методы служат средством **прямого** воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи.

Особенности организационно-распорядительных методов управления:

- принадлежат к группе силового воздействия
- определяют однозначные решения вопроса и не предоставляют исполнителю большой самостоятельности
- оказывают конкретное воздействие - определяют цели и задачи, порядок и сроки выполнения, ресурсы
- имеют самостоятельное значение, но могут служить средством осуществления др. методов.
- акты административного воздействия характеризуются обязательностью выполнения и подкрепляются дисциплинарными требованиями
- являются наиболее сильным средством воздействия на коллектив для поддержания дисциплины и порядка в работе.

1.5.3 Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы — это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании.

Цель социально-психологических методов управления - познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности. В этом состоит единство, тесная связь и взаимобусловленность социальных и психологических методов управления. Однако между ними существует и **различие**: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических - управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

Цель социальных методов - управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п.

Структура социальных методов:

1. Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами включают:

- методы повышения социальной активности;
- методы социального регулирования;
- методы управления нормативным поведением.

2. Методы управления индивидуально-личностным поведением:

- внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;
- методы личного примера - рассчитаны на эффект подражания;
- методы ориентирующих условий - используются для изменения отношения персонала к труду.

Цель психологических методов - создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии.

К психологическим методам **относятся**:

- методы формирования и развития трудового коллектива с уче-

том психологической и социально-психологической совместимости;

- методы гуманизации отношений между работниками и руководителями;
- методы психологического побуждения (мотивации);
- методы профессионального отбора и обучения.

1.5.4 Экономические методы управления

Экономические методы управления — это совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач.

Особенности экономических методов управления:

- базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрировать ресурсами, тогда как административные характеризуются конкретно-адресными заданиями, ориентированными на достижение целей управляемой системы путем формирования ее четкой структуры, создания условий для подготовки, принятия и реализации решений;

- оказывают на производителей и потребителей косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и отдельных работников (административные методы по своей природе не способны столь полно и непосредственно ориентироваться на экономические интересы объектов управления);

- предполагают самостоятельность предприятия на всех уровнях при одновременном возложении на него ответственности за принимаемые решения и их последствия (в отличие от административных методов, предполагающих значительную долю ответственности вышестоящих органов, принимающих решения);

- побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих интересам коллектива (административные распоряжения большей частью однозначны, требуют обязательного, точного исполнения).

Арсенал и содержание экономических рычагов определяется спецификой управляемой системы. Чаще всего они выступают в следующих **формах**:

- **планирование** - с помощью которого определяется программа функционирования и развития организации и ее структурных подразделений;

- **финансирование** – с его помощью формируются пропорции распределения вновь созданной стоимости, фонды накопления и потребления, создаются финансовые ресурсы для функционирования и развития организации;

- **кредитование** - предполагает создание условий, побуждающих предприятие рационально использовать кредиты и собственные оборотные средства, повышать рентабельность;

- **ценообразование**. Цена, с одной стороны, как регулятор факторов развития производства должна отражать издержки на уровне общественно-необходимых в условиях рыночной конкуренции, с другой — определяет распределительные отношения, выполняет социальную функцию, поскольку определяет платежеспособный спрос.

- **экономическое стимулирование**, которое основывается на использовании:

- принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;

- систем оплаты труда, материального поощрения работников организации и использования прибыли;

- фондов заработной платы, материального поощрения, научно-технического и социального развития.

- **хозяйственный расчет** означает, что предприятие должно покрывать свои расходы доходами, получаемыми от реализации продукции, работать рентабельно, давать прибыль, соблюдать режим экономии, обеспечивать хозяйственную деятельность на основе самокупаемости и самофинансирования.

Преимущества экономических методов:

1) управляемые процессы становятся более эластичными и адаптивными;

2) при использовании экономических методов более эффективно функционируют обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля;

3) распространение экономических методов сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

ТЕМА 1.6 **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА И СИСТЕМА** **УПРАВЛЕНИЯ**

1.6.1 Сущность, элементы и основные характеристики организационной системы

Организационная система - коллектив сотрудников предприятия, рассматриваемый в комплексе с производственными и социальными отношениями.

Организационная система имеет следующие основные признаки:

- наличие целостной структурности, т.е. сочетания объектов, взаимосвязанных друг с другом, обеспечивающих в системе новые интерактивные качества;

- четко фиксированные состояния и положения элементов по отношению друг к другу и целому;

- иерархичность, упорядоченность структуры в целом.

Система характеризуется состоянием и движением. Состояние системы это совокупность поведения ее элементов, взаимосвязей между ними. Состояние элементов это совокупность всех различных свойств элементов. Движение системы это процесс последовательного изменения состояния системы под влиянием внешней среды с учетом потенциала внутренней среды.

К **свойствам** организационных систем относятся:

- вход системы - различные способы приложения влияния внешней среды на систему;

- выходы системы - различные точки приложения воздействий системы на внешнюю среду;

- обратная связь - это то, что соединяет выход системы со входом;

- ограничения системы - это то, что определяет условия развития и реализации процессов. Ограничения системы определяются целями и характером связей, которые определяют границу системы.

Составляющие системы:

1. **Элементы**, под которыми понимаются простейшие неделимые части системы. Выделенные элементы системы могут находиться в определенных взаимосвязях и взаимовлияниях. Эти отношения могут определяться как на физическом, так и на абстрактном уровне.

2. **Подсистема**. Система может быть разбита (расчленена) на определенное количество подсистем, причем каждая из них является системой.

3. **Структура.** Система может быть представлена путем перечисления элементов или заданием свойства принадлежности к некоторому множеству, а также последовательным расчленением на подсистему, компоненты и элементы с набором взаимосвязей между ними. В последнем случае вводится понятие структуры, которая отражает наиболее существенные взаимосвязи между элементами и их группами. Заданные взаимосвязи обеспечивают существование системы и ее основных свойств.

4. **Функция.** Функция может быть представлена как процесс или деятельность, внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений.

5. **Свойства** - это качество параметров объектов, на основе которых получают знание об объекте. Свойства выражаются в показателях системы (количественных и качественных).

6. **Связи.** Связи характеризуются направлением, силой и характером и обеспечивают возникновение и сохранение структуры и целостных свойств системы и характеризуют ее строение и функционирование. Предполагается, что связи существуют между всеми элементами системы.

7. **Состояние.** Состояние определяется как мгновенная характеристика системы, которая обеспечивает определение знания свойств системы в конкретный момент времени. Состояние определяется либо через входные воздействия и выходные результаты, либо через общесистемные свойства. Статическая система это система одного состояния. Динамическая система это система с множеством состояний, в которых с течением времени происходит переход из одного состояния в другое.

1.6.2 Классификация организационных систем

1. По характеру взаимодействия в внешней среде организационные системы подразделяют на два типа:

- механистические;
- органические.

Суть *механистического* подхода к построению организации состоит в том, что организация рассматривается как система, имеющая сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, точно и надежно. Технология выполнения работ достаточно проста и рутинна. Как в любом механизме, в такой организации высокий уровень

унификации и стандартизации, который распространяется не только на продукцию, технологию, сырье, оборудование, но и на поведение людей.

Управление механистической организацией имеет следующие *характеристики*: четко определенные стандартные задачи; узкая специализация работ; централизованная структура; строгая иерархия полномочий; преобладание вертикальных связей; использование формальных правил и процедур, обезличенность взаимоотношений; власть основана на положении, которое лидер занимает в иерархии; сопротивление изменениям; строгая система контроля.

Обычно организацию, которая работает как машина, называют **бюрократической**. Эффективность ее деятельности обеспечивается за счет экономии времени, высокой производительности и качества выполнения работ на основе специализации труда, разделения функций и полномочий, обучения, рационализации, контроля, т. е. за счет высокой степени организованности системы. Однако такая организация не способна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Поэтому механистический подход эффективен для организаций со стабильной деловой средой и низким уровнем ее неопределенности.

Органические (адаптивные) организации — это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение.

Отличия механистических и органических организаций приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Свойства механистических и органических организаций

Механистические организации	Органические организации
Узкая специализация работ	Широкая специализация
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер

Простое, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
Цели и задачи стабильны	Цели и задачи нестабильны
Задачи простые и ясные, поддаются делению	Задачи сложные, не имеют четких границ
Работа измеряема	Работу измерить сложно
Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей верхнего уровня
Власть признается	Авторитет власти завоевывается

2. По взаимодействию подразделений организационные системы делятся на три типа: *традиционные* (могут иметь структуру управления: линейную; линейно-функциональную; линейно-штабную); *дивизиональные*; *матричные*; *комбинированные* (состоящие из элементов предыдущих трех).

3. По типу взаимодействия с человеком организации делятся на две группы:

- корпоративные;
- индивидуалистические.

Корпоративная организация — это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства.

Индивидуалистическая организация — это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Свойства корпоративных и индивидуалистических организаций

Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Доминирование иерархических властных структур	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Поддержка слабых и ограничение сильных, стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации
Интересы организации согласовываются только ее лидерами, без участия коллектива	Согласование интересов членов организации с интересами самой организации
Централизованное распределение ресурсов	Дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации
Единица управления — рабочая группа, коллектив, организация	Единица управления — личность
Суверенитет организации, свобода ор-	Суверенитет личности, свобода для

ганизации, коллективная ответственность	личности, индивидуальная ответственность
Принцип большинства или старшинства при принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства доминируют над интересами человека	Интересы производства согласовываются с интересами человека
Двойная мораль: личности и организации	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Приветствуются послушание и исполнительность	Лояльность к различным убеждениям членов организации
Человек для работы	Работа для человека

1.6.3 Система управления организацией и её основные подсистемы

Основными подсистемами системы управления организацией являются:

- структурно-функциональная;
- информационно-поведенческая;
- подсистема саморазвития.

Структурно-функциональная подсистема управления - это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления.

Основными **частями** данной подсистемы являются следующие блоки:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Информационно-поведенческая подсистема управления - связывает воедино на основе развития информационных каналов и связей цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-

нормативную базу работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности.

Реальными формами проявления данной подсистемы являются:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

Подсистема саморазвития системы управления - ее появление отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Подсистема саморазвития управления не просто отражает названные качества системы управления, она является **генератором** этих качеств, она же несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения. Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления.

Подсистема саморазвития системы управления может быть разделена на **две части**.

1. Первая часть подсистемы **ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие**. Она обеспечивает потребность системы управления в изменении в направлении улучшения, а также в регулярном обновлении.

Для данной части подсистемы характерно решение следующих задач и выполнение следующих функций:

- разработка, введение в систему управления и постоянное поддержание должного уровня стимуляторов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию;
- постоянный анализ уровня функционирования системы управления, ее наличных и потенциальных возможностей, а также анализ динамики задач, стоящих перед системой управления и изменения окружающей среды;

- выявление новых тенденций и направлений развития систем управления, наблюдающихся в мировой практике менеджмента, а также анализ используемых форм и методов обновления систем управления.

2. Вторая часть подсистемы саморазвития системы управления **обеспечивает развитие системы управления**. Наиболее существенными задачами, решаемыми ею, являются следующие:

- выработка траекторий саморазвития системы управления, включающая в себя поиск возможностей совершенствования, описание нового состояния системы управления, разработку процедуры и содержания перехода в новое состояние, а также определение средств обеспечения этого перехода;

- организация перехода системы управления в новое состояние, включающая в себя составление программы перехода, распределение заданий и позиций между субъектами перехода, распределение функций координации и корректировки их деятельности в процессе перехода и т.п.;

- анализ результатов перехода, обобщение опыта работы по переводу системы управления в новое состояние, получение выводов по развитию подсистемы саморазвития системы управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание менеджмента как науки и практики управления.

2. Действительно ли, что состояние развития управления находится в зависимости от уровня развития производительных сил? Аргументируйте свой ответ.

3. Сформулируйте определения субъекта и объекта управления. Каков характер взаимосвязи и взаимодействия между ними?

4. Перечислите признаки, характерные для организации. Какими бывают организации?

5. Какие законы составляют основу функционирования организации? Какие стадии проходит организация в своем развитии?

6. Что представляет собой структура организации? Как формулируется ее миссия и цели?

7. В чем состоят основные различия формальных и неформальных организаций?

8. Каким образом организация связана с внешней средой? Можно ли ее рассматривать в качестве большой открытой системы. Приведите аргументы.

9. Раскройте содержание внешней и внутренней среды организации.

10. Дайте описание механизма влияния организации на внешнюю среду.

11. Какие особенности имеет труд менеджера? По каким направлениям осуществляется разделение труда менеджеров?

12. Какие требования предъявляются к знаниям, умениям и навыкам менеджера? Каковы его роли в организации?

13. Сформулируйте определение и классифицируйте методы менеджмента.

14. Выполните сравнительную характеристику методов менеджмента. В чем их достоинства, недостатки и каковы области эффективного использования?

15. Что представляет собой организационная система? Каковы ее элементы и основные характеристики?

16. Выполните сравнительную характеристику и классификацию организационных систем.

17. Что является основными подсистемами системы управления организацией? Каковы их функции?

РАЗДЕЛ 2 ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 2.1 НАУЧНАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1.1 Школа научного управления

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Ф. Тэйлор является представителем **классической школы управления**, которая в свою очередь имела два направления:

- школу научного менеджмента, основоположником которой является Ф. Тэйлор - занимался проблемой повышения производительности труда отдельных рабочих;

- школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль - фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

Основные положения концепции Ф. Тэйлора.

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

В результате своих исследований и экспериментов Ф. Тейлор вывел ряд общих **принципов**, которые легли в основу его системы. К их числу относятся:

1) *разделение труда* - этот принцип реализуется не только на уровне цеха, но и распространяется на всю управленческую деятельность. За менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за рабочим - функция выполнения;

2) *измерение труда* - этот принцип предусматривает измерение рабочего времени с помощью так называемых «единиц времени»;

3) *задачи-предписание* - производственные задачи должны быть не только ежеминутно расписаны, но и сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения;

4) *программа стимулирования* - для рабочего должно быть понятно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от объемов производства продукции, а в случае достижения высшей продуктивности рабочему выплачиваются премиальные;

5) *работа как индивидуальная деятельность* - влияние группы делает рабочего менее производительным;

6) *мотивация* - личная заинтересованность является движущей силой для большинства людей;

7) *роль индивидуальных способностей* (существование различий между способностями рабочих и менеджеров): рабочие работают ради выгоды, а менеджеры - ради выгоды в будущем;

8) *роль менеджмента* - отстаивание всех авторитарных методов управления, по которым организационные правила, стандарты, регламентирующие труд, должны быть усилены;

9) *роль профсоюзов* - скептическое отношение к профсоюзному движению, поскольку только широкое внедрение принципов менеджмента способно уменьшить конфликт между рабочими и администрацией;

10) *развитие управленческого мышления* - из управленческой практики должны быть выведены определенные законы, а управление должно приобрести такой же научный статус, как и инженерное дело.

Главной **задачей управления предприятием** он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника.

Основной **вклад Ф. Тэйлора в науку управления** заключается в следующем:

1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;

2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;

3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Слабые стороны его теории:

1) Ф. Тэйлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели;

2) он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных;

3) не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;

4) склонен был относиться к рабочим как несведующим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.

Супруги **Фрэнк Гилбрет** и **Лилиан Гилбрет** занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство.

Область научных исследований:

1. *Выполнение трудовых движений.*

Особую известность Ф. Гилбрет получил за исследования, посвященные причинам усталости. В результате многочисленных исследований Гилбреты пришли к выводу, что причиной усталости чаще всего бывает не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Одним из их наиболее знаменитых методов было использование фотографий трудовых движений. Выделили 3 фазы трудовых движений: определение наилучших приемов работы; обобщение их в виде правил; применение этих правил для нормализации условий работы с целью повышения ее производительности.

2. *Социальные аспекты управления.* Ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится как о благополучии организации в целом, так и о благополучии каждого ее члена.

3. *Организации рабочего места как целого.* Разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

Все факторы, влияющие на производительность рабочего, делились на три группы:

- переменные факторы рабочего - телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, культура, образование и т. д.;
- переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов - отопление, освещение, одежда, качество используемых материалов, монотонность и трудность работы, степень утомляемости и т. д.;
- переменные факторы движения - скорость, количество выполненной работы, автоматичность, направление движений и их целесообразность, стоимость работы и пр.

4. *Вовлеченность рабочих в управление.* Л. Гилбрет выдвинула идею участия рабочих в планировании. Эта идея была воспринята многими менеджерами как достаточно практичная и полезная в том отношении, что она обеспечивала восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчала оценку выполнения ими заданий на основе принятых предварительно целей.

Генри Лоуренс Гантт - американский исследователь в области менеджмента, современник и последователь Тейлора, сторонник использования научных методов в менеджменте вместо субъективного мнения как условия обеспечения высокого уровня производительно-

сти труда. Исследовал не только отдельные операции и движения, но и производственные процессы в целом.

Вклад Гантта:

1. Предложил систему заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты, премиями за высокую производительность.

Гантт полагал, что перед каждым рабочим должна быть поставлена конкретная производственная задача с перспективой получения премии за ее своевременное и точное исполнение. Если рабочих систематически обучать навыкам промышленного труда, то становится возможным не только совершенствовать их производительные способности, но и развивать эффективную систему кооперации между рабочими и приказчиками.

2. Разработал систему плановых графиков, позволяющих благодаря их высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее.

3. Разработал теорию лидерства. Гантт отмечал ведущую роль человеческого фактора для производства, считая необходимым предоставить рабочему возможность не только зарабатывать средства для существования, но и получать чувство удовлетворенности.

4. Разработал концепцию социальной ответственности бизнеса: он считал, что предприятия имеют обязательства перед обществом и должны быть ответственны за использование различных ресурсов, и в частности своего персонала. Основу концепции составляет идея о распределении дохода равномерно и пропорционально факторам производства, изъятие сверхприбыли у монополий в пользу общества или благотворительности деловых компаний.

Харрингтон Эмерсон - пропагандист, публицист, инженер, экономист. Внёс в науку управления такие понятия как производительность или эффективность. Разработал 12 принципов производительности и положения функционального менеджмента.

Эффективность (производительность) — понятие, введенное им впервые, означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

12 принципов производительности Г. Эмерсона:

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.

2. Здравый смысл, т. е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей.

3. Компетентная консультация, т.е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением.

4. Дисциплина — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

5. Справедливое отношение к персоналу. Справедливость – это постоянная величина. Она осознано создается и методично внедряется администрацией. Начальство должно заложить основу справедливого отношения к персоналу, а развивать это отношение обязаны все члены трудового коллектива.

6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями.

7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.

8. Нормы и расписания. Физические нормы позволяют точно измерять все недостатки производительности и разумно работать над уменьшением потерь.

9. Нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.

10. Нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой.

11. Письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.

12. Вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Генри Форд - американский инженер, промышленник, изобретатель. Один из основателей автомобильной промышленности США, организатор поточно-конвейерного производства.

Вклад Форда:

1. Построение системы организации производства, основанной на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций.

2. Установление минимального уровня заработной платы и 8-часового рабочего дня.

3. Установление принципов менеджмента.

Экономический принцип. Суть этого принципа заключалась в способности человеческого труда превращать вещества природы — сырье и материалы — в готовый товар, пригодный для потребления.

Принцип служения. В его основе — мысль о том, что «нельзя жить за счет общества — нужно жить в обществе», «во имя сбережения человеческого труда».

Хозяйственный принцип, содержание которого определяется трудом. Труд — это человеческая стихия, обращающая себе на пользу «плодоносные времена года».

Нравственный принцип. Его сущностью является «право человека на свой труд».

Принцип высокой зарплаты. Высокая зарплата должна выплачиваться заслуженно — за хороший конечный результат, от которого будет в выигрыше как предприятие, так и общество.

Принцип приоритета производства над деньгами и прибылью.

4. Развитие подходов к совершенствованию персонала. В компании Форда был создан специальный социологический отдел с численностью 60 человек. Его задача состояла в исследовании положения рабочих путем посещения их квартир, проведения опросов (изучались семейное положение, иждивенцы, национальность, религиозная принадлежность, условия жизни, уровень благосостояния). Работник компании причислялся к определенной категории. Лица, склонные к алкоголизму, азартным играм, занимающие грязные комнаты или излишек жилья, могли быть дисквалифицированы.

2.1.2 Школа административного управления

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается **Анри Файоль**. Он впервые разделил весь процесс управления на 5 основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (координация), контроль.

14 принципов управления А. Файоля:

- разделение труда;
- авторитет и ответственность власти (полномочий);

- дисциплина: рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством; для поддержания дисциплины необходимы хорошие руководители; дисциплина предполагает справедливо применять санкции;

- единство распорядительства или единоначалие – работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником;

- единство действий – усилия каждого человека в организации должны быть скоординированы в одном направлении;

- подчинение частного интереса общему: интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуума;

- вознаграждение за труд – работники должны получать справедливую оплату в соответствии со своим вкладом;

- централизация – естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр; оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией;

- иерархическая цепь – непрерывная цепь команд, по которой осуществляется передача всех распоряжений и коммуникации между всеми уровнями управления («цепь начальников»);

- порядок – рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте;

- справедливость – установленные правила и соглашения должны проводиться справедливо на всех уровнях управления;

- стабильность персонала – лояльность работающих по отношению к организации и долгосрочная работа, т.к. текучесть снижает эффективность;

- инициатива – поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ;

- единение персонала или корпоративный дух – гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении - сила»).

Важное положение в теории управления, которое обосновал А. Файоль – об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических, социальных способностей и знаний лиц, работающих на предприятии.

А. Файоль пришел к заключению, что личность администратора весьма существенна для процветания организации. Менеджер должен обладать следующими основными качествами:

- здоровьем и физической бодростью;
- умом и интеллектуальными способностями;
- моральными качествами (настойчивостью, энергией, мужеством в принятии решений, ответственностью, чувством долга и т.д.);
- хорошим общим образованием;
- управленческими способностями (предвидением, умением разрабатывать план действий, организационными навыками, искусством обращения с людьми, способностью объединять и направлять усилия многих людей и умением их контролировать);
- общей осведомленностью во всех существенных функциях организации;
- подлинной компетентностью в специфической деятельности организации.

На базе учения А. Файоля в 20-е годы было сформулировано *понятие организационной структуры фирмы*, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

Немецкий социолог и экономист **Макс Вебер**. Известен как один из создателей модели рациональности и как исследователь моделей бюрократии, механизмов функционирования власти, легитимности.

М. Вебер ввел понятие, названное им *«три типа чистой законной власти»*:

- *Харизматический*. Тип организации появляется тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

- *Традиционный*. Возникает их харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему

- *Идеальный (бюрократический)*. Основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

Вебер считал, что легитимность власти является центральным элементом почти всех административных систем. Изложил пять концепций, определяющих законность полномочий:

1. Должен быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.

2. Закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения; в рамках именно такого закона администрация отстаивает интересы организации.

3. Член организации, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

4. Член организации должен подчиняться ее законам только как член организации.

5. Подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста.

Основываясь на этих концепциях, Вебер сформулировал **восемь принципов структурирования властных систем**:

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.

2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должны обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.

3. Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.

4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.

5. Ресурсы организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.

6. Держатель офиса не может обращать этот офис в свою собственность.

7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.

8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Согласно Веберу, бюрократическая администрация (т. е. наиболее рациональный тип бюрократии) соответствует пяти концепциям законности и восьми принципам власти, приведенным выше. Помимо прочего, бюрократическая система и участвующие в ней служащие должны удовлетворять следующим **критериям**:

1. Они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных (должностных) служебных обязанностей.

2. Они образуют ясно выраженную иерархию должностей.

3. Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.

4. Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе.

5. Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации. Они назначаются, а не выбираются.

6. Должность получает фиксированное материальное вознаграждение, сохраняя, по большей части, право на получение каких-то субсидий.

7. Исполнение должностных обязанностей рассматривается как единственное или, по крайней мере, основное занятие должностного лица.

8. Возможность карьеры.

9. Служащий работает в организации, не являясь владельцем организационных средств, и должность, которую он занимает, не является его собственностью.

10. Поведение работников организации должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

ТЕМА 2.2

ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Движение за человеческие отношения возникло в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации.

К **исходным положениям** теории человеческих отношений относятся:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;

- в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;

- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждением посредством контроля, исходящего от руководства;

- работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.

С точки зрения школы человеческих отношений можно выделить следующие **факторы эффективного руководства**: хорошее знание формальной и социальной структуры организации, разработка общего для структуры языка общения, развитие системы коммуникаций с взаимным учетом, разработка мер по предотвращению сопротивления нововведениям, учет зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса, учет эмоциональной стороны человеческой природы.

Основателями этой школы были **Мери-Паркер Фоллет** и **Элтон Мэйо**. Большой вклад в ее развитие также внес **Честер Барнард**.

Основные положения теории **Мери Паркер Фоллет**:

1. Основная цель - интегративное единство, средством достижения которого являлся конструктивный конфликт.

2. Рабочие должны играть активную роль в управлении производством.

3. Менеджмент - это обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

4. Менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

5. Основная проблема любой организации - это координация усилий людей и коллективов и нахождение гармонии этих усилий для достижения эффективности работ.

Э. Мэйо выдвинул теорию «человеческих отношений» в управлении. Суть идей Мэйо состоит в том, что сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Поэтому все проблемы управления производством должны рассматриваться через призму «человеческих отношений» с учетом социально-психологических факторов.

Участвуя в хоторнских экспериментах в 1927-1932 гг., Э. Мэйо апробировал свою гипотезу, **согласно которой норма выработки определяется не физическими способностями работника, а давлением группы, в составе которой этот работник трудится**. Мэйо доказал на практике преимущества деления больших групп рабочих на небольшие подгруппы, подобранные по личностным признакам.

Основной итог хоторнских экспериментов составляют:

1) пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как «экономического человека», выведение на первый план психологических и социально–психологических аспектов трудового поведения;

2) открытие явления неформальной организации, которое раскрыло многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

Э. Мэйо сформулировал следующие **принципы научного управления**:

- деятельность человека мотивируется преимущественно сложившимися групповыми нормами;

- жесткая иерархичность организации, осуществляемая в соответствии с тейлоровскими принципами научного управления, несовместима с природой человека и его свободой;

- руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей.

Большой вклад в развитие школы человеческих отношений был сделан в 40-60 гг. 20 века, когда учеными-бихевиористами было разработано несколько теорий мотивации: иерархическая теория потребностей А. Маслоу; теория Х,У Д.Макгрегора; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория потребностей Д. МакКлелланда.

Если школа человеческих отношений сосредотачивала свое внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, то новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. Объектами исследований были различные аспекты социального взаимодействия, мотивации к труду, характера власти и авторитета, лидерства и т.д. Методы изучения работника основывались на применении науки о поведении к построению и управлению организациями. Главной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческого фактора (человеческих ресурсов).

ТЕМА 2.3

ПРОЦЕССНЫЙ, СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

2.3.1 Содержание и этапы развития процессного подхода

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. 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 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.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

Организация. Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы 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 права 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.

Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура орга-

низации 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.

Контроль. 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 само выживание, будет поставлено под угрозу. Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей.

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общие **характеристики**:

- требуют принятия решений;
- для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

Эти характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, поэтому коммуникации и принятие решений называют связующими процессами.

2.3.2 Сущность и особенности системного подхода к управлению

В **системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на этом делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней в целом.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь **Честер Барнард**. В соответствии с теорией Ч. Барнарда *организация* - это такой вид кооперации людей, который от-

личается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. Ч. Барнард и его последователи уделяли внимание, в основном, совместным действиям людей, их кооперации, а уже потом необходимости достижения целей.

Основные положения теории Барнарда:

1) Власть - это информационная связь, благодаря которой информация воспринимается членами организационной структуры как инструмент управления их деятельностью. Обычно власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными и необходимыми.

2) Подлинным держателем власти является не менеджер, обладающий формальными правами, которыми его наделила организация, и навязывающий свое управление персоналу, а сам персонал.

3) Степень, до которой власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:

- насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера;

- насколько распоряжение соответствует назначению организации;

- насколько сообщение согласуется с личными потребностями подчиненных и с интересами персонала;

- каковы умственные и физические способности подчиненного.

4) Подчеркивается важность побуждения подчиненных к сотрудничеству. Недостаточно только иметь полномочия отдавать распоряжения, так как подчиненные могут отказываться подчиняться.

Другим представителем системного подхода можно считать **Питера Друкера**, который внес значительный вклад в создание целостной концепции управления и определение роли профессионального менеджера в организации. К **общим функциям менеджеров** на предприятии, во многом определяемым его особенностями, Друкер отнес:

1) организацию, классификацию, распределение работы; создание необходимой оргструктуры, подбор кадров;

2) определение целей, решение, что необходимо сделать для их достижения, обеспечение их реализации путем постановки перед людьми конкретных задач;

3) обеспечение побудительных мотивов, создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их работы;

4) анализ деятельности организации, нормирование, оценку всех работников;

5) обеспечение найма людей.

Американский исследователь **Джей Форрестер** разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В ней присутствовали шесть взаимосвязанных **потоков**: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила, информация.

Сложность управления этой системой, по мнению Д. Форрестера, состоит в том, что под влиянием различных факторов будущий результат может не соответствовать ожидаемому. Это толкает на проведение политики, исходящей из сиюминутных интересов, особенно с учетом того, что срок пребывания у власти управляющих и лидеров невелик. Хотя постановка краткосрочных целей проще, управление сложными системами, исходящее лишь из них, неизбежно ведет к ухудшению деятельности.

Толкотт Парсонс определил организацию как комплексную социальную систему, которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций.

Подсистемами организации являются: формальная и неформальная структуры, статусы, роли, физическое окружение. Ядром здесь является формальная структура. Связывают эти элементы коммуникации, равновесие и принятие решений.

1) Под коммуникацией понимается метод, посредством которого в различных частях системы вызываются действия, обеспечиваются контроль и координация. Система коммуникаций образует конфигурацию, строение организации.

2) Равновесие рассматривается как механизм стабилизации организационного целого, его адаптации к изменяющимся условиям с целью гармонизации потребностей и установок индивидов и требований организации.

3) Процесс принятия решений - важное средство регулирования и стратегического руководства.

Согласно Парсонсу социальные системы распространяются на **четыре уровня общества**:

- первичном, психологическом, где элементы непосредственно взаимодействуют;

- управленческом, регулирующем процесс взаимодействия первого уровня;
- институциональном (совет директоров), где решаются вопросы общего порядка;
- социальном, в политических сферах.

Парсонс выдвинул *идею четырех функциональных императивов*, реализация которых обеспечивает нормальное состояние и развитие системы: функция достижения целей; адаптация системы по отношению к внешней среде; интеграция системы; регулирование скрытых напряжений.

2.3.3 Концепция ситуационного управления

Ситуационные теории, не отрицая правильности концепций предыдущих школ и подходов и во многом опираясь на их достижения, пытаются интегрировать различные частные подходы к управлению. В результате их развития возникла возможность сформулировать **концепцию ситуационного управления**, основные *положения* которой сводятся к следующему:

- 1) Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.
- 2) Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.
- 3) Существует более одного пути достижения цели.
- 4) Результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.
- 5) Всякая управленческая проблема должна рассматриваться только в тесной связи с другими проблемами.
- 6) Менеджеры могут приспособливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.
- 7) Управление — это, прежде всего, искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

Применение ситуационных теорий в управлении при выработке и принятии решений предполагает учет ограничивающих или сдер-

живающих факторов, существующих в самой организации. В рамках этих теорий выделяют **три основных типа ограничений**:

- *технологические*, которые определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров и услуг;
- *человеческие*, отражающие уровни компетентности персонала организации, факторы мотивации трудовой деятельности, степень восприятия работниками происходящих в организации изменений;
- *ограничения в постановке задачи*, обусловленные фактическим характером выполняемых работ.

Объектом ситуационного управления является управленческая ситуация. Учитывая эволюцию развития методологии ситуационного управления, **управленческую ситуацию** можно определить как субъективную оценку конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационных переменных) и связей между ними, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся во времени и пространстве.

Правильное определение управленческой ситуации предполагает соблюдение следующих четырех необходимых **условий**:

- 1) Управленческая ситуация должна содержать конечное количество факторов и описывать их состояние и взаимосвязь.
- 2) Управленческая ситуация должна содержать только те факторы, которые существенным образом влияют на предприятие, поскольку учесть влияние абсолютно всех факторов при принятии решения невозможно.
- 3) Управленческая ситуация должна включать в себя только те факторы, которые влияют на организацию в настоящий момент времени (а не в прошлом или будущем).
- 4) При описании управленческой ситуации необходимо учитывать причины и последствия ее возникновения.

Принципы ситуационного подхода к управлению:

- Принцип компетентности руководства. Недостаточно иметь только хорошую теоретическую подготовку и владеть информацией о нынешнем состоянии организации — нужно еще обладать хорошей управленческой интуицией и способностью принимать нестандартные, иногда парадоксальные решения.

- Принцип отсутствия прецедентов. Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.

- Принцип взаимосвязи ситуационных переменных. Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому влияют друг на друга.

- Принцип двойственного влияния факторов. Ситуационные факторы обладают разными, иногда противоречивыми характеристиками.

- Принцип непрерывности изменений. Изменения в организации и ее внешнем окружении происходят постоянно.

- Принцип необратимости изменений. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

- Принцип быстрой реакции. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.

- Принцип наличия предпосылок к изменениям. Наряду с постоянным мониторингом происходящих изменений необходимо непрерывно контролировать наличие предпосылок и условий, необходимых для приведения параметров организации в соответствие с изменившейся ситуацией.

- Принцип приоритетности человеческого фактора. Принимая решение, руководитель прежде всего должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.

- Принцип оптимального соотношения результатов и затрат. Критерием оптимальности является наибольшее приближение организации к поставленным целям.

- Принцип априорного решения. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.

- Принцип формирования изменений. Вершиной управленческого искусства можно считать принятие таких решений, которые не только позволяют организации приспособиться к изменениям ситуации, но и адаптировать сами изменения к организации.

ТЕМА 2.4 **ЭМПИРИЧЕСКАЯ (ПРАГМАТИЧЕСКАЯ) ШКОЛА** **УПРАВЛЕНИЯ**

Эмпирическая школа в менеджменте стала новым этапом в развитии представлений об управлении. Наиболее заметными представителями этого направления были П. Друкер, Д. Миллер, Р. Дэвис. В основе взглядов сторонников этой школы лежало представление о том, что любые рекомендации по управлению нельзя дать, если не было собрано достаточное количество конкретных данных, касающихся конкретной ситуации, поэтому данная школа была названа эмпирической. *Эмпиризм* — это особый подход к знанию, который предполагает особое внимание опытным данным, которые обобщаются и объясняются. Роль теорий не так велика, поскольку теории только объясняют эмпирические (полученные при помощи опыта) факты.

В рамках эмпирической школы решались **два основных вопроса**. *Во-первых*, это практические исследования деятельности менеджеров. *Во-вторых*, эмпирическая школа предложила развернутую концепцию современного капитализма.

По мнению сторонников эмпирической школы, **профессия менеджера** — это особая профессия, которая **отличается от остальных двумя признаками**. Во-первых, основная задача менеджера заключается в том, чтобы из разнородных ресурсов и способностей подчиненных сформировать единое, хорошо функционирующее целое. При этом в каждом конкретном случае ситуация уникальна, а потому и менеджеру приходится исходить из того особого сочетания исходных данных, которое имеется у него в наличии.

Во-вторых, задача менеджера состоит в том, что в процессе формирования этого единого целого он должен учитывать долгосрочную перспективу. Ни одной другой профессии такие задачи не присущи.

Любая компания стремится к максимальной эффективности, которая позволяет производить и продавать качественную продукцию, выплачивать дивиденды акционерам и т. п. Однако деятельность коммерческих организаций имеет также ярко выраженную социальную составляющую. **Социальная ответственность бизнеса в экономике** — это должное качество товаров и услуг, высокий уровень безопасности производства, нормальные условия работы персонала и т. д.

В отличие от юридической, социальная ответственность не предполагает жестких норм. Это добровольная обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки

зрения целей и ценностей общества. Иными словами, это своеобразный общественный договор между предпринимателями, населением и государством, цель которого – способствовать благу всего общества.

Критерии оценки социальной ответственности могут быть различными в зависимости от ряда факторов (региона, в котором работает компания, ее величины, структуры капитала и т. д.). В качестве **критериев** может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах.

Чем выше уровень развития общества, тем строже эти критерии. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию. Конкретные **экономические выгоды** здесь могут быть следующие:

- рост продаж и улучшение позиции на рынке;
- увеличение производительности труда;
- рост стоимости компании за счет повышения оценки ее репутации;
- облегчение доступа к инвестициям;
- ослабление контроля со стороны государственных органов и др.

Преимущества социальной ответственности бизнеса:

- социально ответственный бизнес имеет более благоприятные долгосрочные перспективы;
- проявление бизнесом социальной ответственности удовлетворяет ожидания широкой публики;
- важно само моральное обязательство корпорации вести себя социально ответственно.

Проблемные моменты, связанные с социальной ответственностью бизнеса:

- нарушение принципа максимизации прибыли;
- менеджеры, управляющие компаниями, не подотчетны непосредственно широкой публике;
- недостаток умения разрешать социальные проблемы.

Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р.

Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

1) стратегия—комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой;

2) структура – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними;

3) системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);

4) штат – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;

5) стиль руководства – манера управления организацией и организационная культура;

6) квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;

7) разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

На рубеже прошлого и настоящего веков под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии менеджмент классический, соответствующий периоду индустриального развития общественного производства, в развитых в экономическом отношении странах мира трансформируется в *неоклассический менеджмент* (называемый в литературе «новый», «виртуальный», «менеджмент эпохи постмодерна» и др.).

Его возникновение обусловлено переходом некоторых экономически развитых стран в постиндустриальный период, для которого характерно бурное развитие научно-технического прогресса, концентрация научного и производственного потенциала, ускоренное развитие отраслей экономики, удовлетворяющих потребности людей, интенсивное внедрение прогрессивных технологий, бурный рост предпринимательских структур.

Менеджмент классический (старая парадигма управления) соответствовал периоду индустриального развития общественного производства. Ему было свойственно:

- рассмотрение организации как закрытой, стабильной, самодостаточной системы;
- определение в качестве главного фактора успеха и конкурентоспособности организации роста масштабов производства и объема производимых товаров и услуг;
- стремление к рациональной организации производства, к эффективному использованию всех видов ресурсов ради повышения производительности труда как главной задачи менеджмента;
- построение системы управления, основанной на функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах работы;
- рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости производственного рабочего.

Менеджменту неоклассическому (новая парадигма управления) свойственно:

- рассмотрение организации как открытой, гибкой, динамичной, адаптивной системы, постоянно взаимодействующей с внешней средой;
- ориентация организации на удовлетворение запросов потребителей, на производство качественных товаров и услуг;
- признание ситуационного подхода к управлению в качестве основного в силу важности быстрой реакции организации на изменения внешней среды;
- построение системы управления, ориентированной на повышение роли инноваций, корпоративной культуры и мотивации персонала организации;
- рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости персонала организации, использующего свои знания, опыт и навыки на благо организации и свое личное благо.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте основные положения концепции Ф. Тэйлора. В чем состоит его вклад в науку управления?
2. В чем состоит суть исследований Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет? Какие результаты были получены и какое влияние они оказали на дальнейшее развитие науки управления?

3. В чем состоит вклад в науку управления Г. Л. Гантта, Х. Эмерсона и Г. Форда?

4. Дайте характеристику основных разработок школы административного управления. Кто из ученых этой школы получил широкую известность и в чем состоит их вклад в науку?

5. В чем состоит главная особенность школы человеческих отношений и поведенческих наук? Каковы исходные положения теории и наиболее важные полученные результаты?

6. Выполните сравнительную характеристику процессного, системного и ситуационного подходов к управлению.

7. В чем состоит суть разработок эмпирической (прагматической) школы управления?

РАЗДЕЛ 3 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 3.1 ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1.1 Понятие, классификация и взаимосвязь функций управления

Функции управления — это относительно самостоятельные участки работы, объективно выделившиеся в процессе разделения труда в сфере управления. Каждая из них является определенным видом работы по управлению организацией в целом и находит отражение в организационной структуре. Разделение труда в управлении, специализация и комбинирование различных управленческих работ — постоянные процессы.

Классификация функций управления:

1. По сфере производственно-хозяйственной деятельности:

- функции управления собственно производством;
- функции управления непроизводственной деятельностью.

2. По элементам производственного процесса:

- функции управления трудовыми ресурсами;
- техникой и технологией производства;
- материальными ресурсами и финансовыми ресурсами.

3. По стадиям производства;

- функции управления подготовкой производства (научно-технической, экономической, социальной);
- функции управления производственной стадией (основным, вспомогательным и обслуживающим производством).

4. По уровням иерархии управления - функции управления участком, цехом, предприятием, объединением.

5. По характеру функций управления - основные, специфические, вспомогательные функции управления.

6. По содержанию целей управления:

- общие (основные) функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль);

- конкретные (специфические и частные) функции управления (управление конструкторской подготовкой производства, технологической подготовкой производства, ремонтным обслуживанием, охраной труда и техникой безопасности, управление реализацией продукции (услуг), т.д.).

Общие функции управления осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления. Весь процесс управления представляется как цепь последовательных, циклически повторяющихся общих функций: планирование, организация, мотивация и контроль. **Управленческий цикл** — это завершенная последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей (рисунки 3.1).



Рис. 3.1. Модель управленческого цикла

В рамках управленческого цикла общие функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации, мотивации и контроля; функция организации — с функциями планирования, мотивации и контроля; функция контроля — с функциями организации, мотивации и планирования; все общие функции находятся в зависимости от функции мотивации. Данную взаимосвязь называют *внешней*.

Внутренняя взаимосвязь общих функций состоит в том, что реализация каждой из них в отдельности требует использования всех остальных. Например, при осуществлении функции планирования необходимо спланировать этот процесс, организовать его исполнение, мотивировать исполнителей и проконтролировать качество исполнения. Аналогично протекают процессы реализации функций мотивации, организации, контроля.

Когда цели, преследуемые определенным управленческим действием, достигнуты, это означает, что связанный с ними управленческий цикл завершен.

Любая функция управления имеет четкое содержание, разработанный процесс ее осуществления и конкретную структуру.

Содержание функции определяет, какие действия (набор действий) осуществляются в ее рамках.

Процесс реализации функции задает логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий, т.е. их очередность, обязательную для выполнения функции.

Структура функции определяет, как и каким образом связаны действия, обеспечивающие реализацию данной функции.

3.1.2 Содержание и особенности общих функций управления

Общие функции управления отражают общий порядок управления деятельностью организации.

Функция планирования представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления организацией, а так же определение путей реализации планов для достижения поставленных целей. Цель планирования - это определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления. Планирование устанавливает связи между существующим положением дел на предприятии и тем, которое должно быть достигнуто в будущем, что даст возможность реализовать представившиеся возможности и свести к минимуму будущие риски. Результатом выполнения функции планирования является план.

Функция организации представляет собой управленческую деятельность, которая заключается в установлении взаимоотношений между всеми подразделениями, рабочими местами и работниками и координации их действий. Цель функции организации – формирование структуры субъекта и объекта управления, а также их взаимосвя-

зей. Функция организации, по сути, состоит в формировании управляющей и управляемой подсистем субъекта хозяйствования, а также в налаживании связей между этими подсистемами. Содержание функции организации в менеджменте раскрывается через такие понятия как: «департаментация», «делегирование», «диапазон контроля», «централизации и децентрализации управления», «регламентация». Результатом выполнения функции организации является создание организационной структуры управления предприятием и организационного процесса управления.

Мотивация – процесс побуждения работников и себя к активной трудовой деятельности для достижения личностных целей и целей предприятия, т.е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду. Главными здесь являются: заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, удовлетворенность от трудовой деятельности. Цель мотивации – побудить сотрудников к достижению целей организации, путем обеспечения их заинтересованности в результатах собственного и совместного труда. Функция мотивации оказывает влияние на коллектив предприятия или его подразделения в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т.д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством. Основные понятия теории мотивации – это потребности, мотивы, стимулы и вознаграждение.

Контроль как функция управления призван обеспечить достижение целей организации путем систематического представления информации о действительном состоянии дела по выполнению плановых заданий, решений, нормативно установленных задач и предписаний, путем анализа этой информации и проведения соответствующих корректировок. Цель контроля заключается в том, чтобы предупредить возникновение кризисных ситуаций. Контроль включает учет, анализ и регулирование. По итогам учета менеджер должен получить объективную информацию о реальном состоянии объекта управления.

Особенности общих функций управления:

1) общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций

управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер.

2) общие функции управления не зависят от объекта управления, так как:

- во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам;

- во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности;

- в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления (необходимо отметить, что процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления.

3) между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное переплетение. Вместе с тем, во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.

4) в структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес.

3.1.3 Конкретные функции управления: состав и содержание

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рисунок 3.2).

		Общие функции				
		1	2	3	4	5
Конкретные функции	1					
	2					
	·					
	·					
	n					

Рис. 3.2. Поле управления

Основное содержание конкретных функций управления фирмой. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Конкретные функции (специфические) – определяются объектом управления (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Функции и объекты управления

Функция управления	Используемый ресурс
планирование	время
маркетинг	потребитель
предпринимательство	бизнес
финансы	деньги
организация	люди
производство	технологии
инновация	идеи
социальное развитие	культура

Из множества процессов и подпроцессов, протекающих в организациях, можно выделить пять групп *функциональных управленческих процессов*, которые обеспечивают деятельность любой организации: управление производством; управление маркетингом; управление финансами; управление персоналом; управление учетом и анализом хозяйственной деятельности.

Управление производством — это управление процессами преобразования ресурсов в продукт, потребляемый внешней средой. В этих целях осуществляются:

- управление разработкой и проектированием продуктов;
- организация процесса производства продукта с оптимальными затратами, включая выбор технологического процесса и методов изготовления продукта, расстановку работников и техники по процессу;
- управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих;
- управление запасами и хранением закупленного сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих, продуктов незавершенного производства и готовой продукции;
- управление качеством.

Управление маркетингом — это анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением действий и программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем продукта(ов) для достижения целей организации. В этой связи осуществляется управление следующими процессами и действиями:

- изучением рынка;
- ценообразованием;
- рекламой;
- созданием систем сбыта;
- распределением готовой продукции;
- сбытом.

Управление финансами — это управление процессами формирования и движения финансовых средств организации. В этих целях осуществляются:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом направлено на формирование и использование потенциала работников для достижения целей организации. Для этого необходимы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- оплата труда;
- создание условий труда;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Управление учетом и анализом финансово-хозяйственной деятельности — это управление процессом сбора, обработки и анализа информации о работе организации, которая необходима для принятия управленческих решений. Сравнение показателей деятельности организации с данными о ее потенциале, а также с достижениями других организаций позволяет оценить эффективность ее работы, вскрыть существующие проблемы и выбрать лучшие варианты действий.

ТЕМА 3.2

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

3.2.1 Цели управления и их функции

Цель управления — это необходимый результат деятельности, осознаваемый руководителями, исполнителями и имеющий качественное и количественное определение на основе перспективных и текущих потребностей.

Совместная деятельность порождает у людей цели разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять следующие функции:

1. *Когнитивные функции.* Эти функции заключаются в обобщении распоряжений координирующих органов и концентрации внимания на анализе альтернатив действий и принятии решений.

2. *Распределительные функции.* Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (целей организации, целей подразделений, целей участников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации.

3. *Функции идентификации,* т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этих функций деятельность членов организации теряет смысл.

4. *Функции мотивации.* Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотношенными с собственными потребностями.

5. *Функции преобразования.* Стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации.

6. *Катектические (эмоциональные) функции.* Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, при-

нимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.

7. *Символические функции.* Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

8. *Идеологические функции.* Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении.

К целям организации предъявляются определенные **требования:**

1) *конкретность и измеримость.* Это позволяет выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях. В результате облегчается оценка процесса их достижения, восприятие людьми, согласование, а поэтому снижается конфликтность;

2) *реальность для данных условий,* обеспеченность соответствующими ресурсами организации, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов;

3) *гибкость,* способность к трансформации в соответствии с меняющимися условиями деятельности организации;

4) *признанность персоналом в качестве личных целей.* Поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть известными, понятными, близкими большинству членов организации;

5) *проверяемость* - обусловлена необходимостью оценивать степень достижения целей и осуществлять соответствующее стимулирование людей.

3.2.2 Виды целей организации

Цели, стоящие перед организацией, можно **классифицировать** следующим образом.

1. *По источникам:*

- внешние, учитывающие потребности социальной общности, в рамках которой функционирует организация;
- внутренние - цели самого коллектива, ориентирующие на удовлетворение его потребностей.

2. С точки зрения комплексности:

- простые;
- сложные (в свою очередь разбиваются на подцели).

3. По степени важности:

- стратегические - ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации;
- тактические - отражают отдельные этапы достижения стратегических целей. Они бывают оперативными (цели годового плана) и операционными (текущие задания).

4. По сроку действия:

- долгосрочные (свыше пяти лет);
- среднесрочные (от года до пяти лет);
- краткосрочные (до одного года).

5. По содержанию:

- технологические - компьютеризация, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий;
- экономические - укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности, увеличение стоимости фирмы;
- производственные - выпуск определенного объема товаров и услуг, повышение их качества, повышение эффективности производства, снижение себестоимости;
- административные - достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе;
- маркетинговые - завоевание рынков сбыта, привлечение новых покупателей, клиентов, продление жизненного цикла товаров и услуг, достижение лидерства в ценах и др.;
- научно-технические - создание и внедрение в производство новых образцов продукции и усовершенствование существующих, доведение их до уровня требований мировых стандартов;
- социальные - создание благоприятных условий труда и отдыха работников (повышение их образовательного и квалификационного уровня, ликвидация тяжелого и ручного труда, налаживание отношений социального партнерства в организации, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием и пр.).

6. С точки зрения приоритетности:

- необходимые, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника;

- желательные, реализация которых позволяет в определенной степени улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильности;

- возможные, достижение которых в данный момент ничего не меняет.

7. По направленности:

- на конечный результат (выпуск определенного объема продукции);

- на осуществление той или иной деятельности (повышение квалификации);

- на достижение определенного состояния объекта управления.

8. По форме выражения:

- цели, характеризуемые количественными показателями (получение определенного объема продукции);

- цели, описываемые качественно (достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе).

9. С точки зрения особенностей взаимодействия:

- безразличные по отношению друг к другу (индифферентные);

- конкурирующие;

- дополняющие (комплиментарные);

- исключаящие друг друга (антагонистические);

- совпадающие (идентичные).

10. По уровню:

- миссия;

- общеорганизационные и специфические цели.

Миссия - это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и смысла существования организации.

На формулировку миссии влияют такие факторы, как: исторические традиции, конкурентные преимущества и угрозы, существующий потенциал организации, мнение партнеров, властей, взгляды высшего руководства.

3.2.3 Функция целеполагания

Целеполагание — это практическое осмысление деятельности с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами.

Систему целей можно представить несколькими способами.

1. Как «**дерево целей**», от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим (рисунок 3.3).

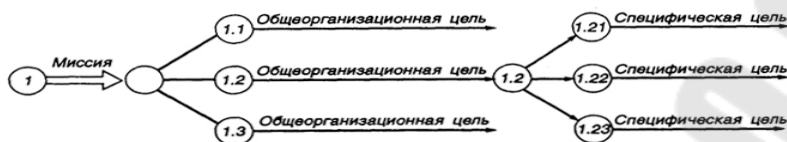


Рис. 3.3. «Дерево целей»

Недостатком "дерева целей" является значительная схематичность и иерархичность.

2. Как **иерархию целей**, в которой цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня. В то же время на последовательность их реализации, в отличие от предыдущего случая, это обстоятельство влияния не оказывает (рисунок 3.4).

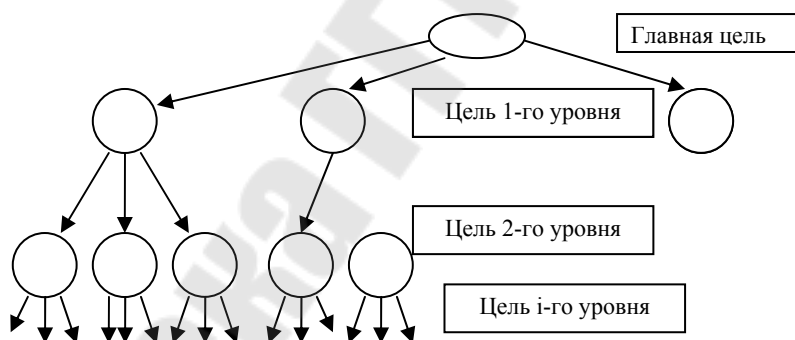


Рис. 3.4. Иерархия целей

3. Путем **ранжирования** по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации; возможность достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; величина выгоды, которая может быть получена в процессе их реализации; число попутно решаемых проблем и т.п.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. **Задача** - это совокупность требований для принятия действий в конкретной ситуации. Она реализуется как серия работ, работа или ее часть, которые долж-

ны быть выполнены заранее установленным способом в оговоренные сроки. Задачи более конкретны и обязательно обладают количественными, пространственными и временными характеристиками.

Задачи также содержат ограничения, т.е. перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например, от нарушения антимонопольного законодательства. Кроме того, по сравнению с целями задачи являются в большей степени индивидуализированными и персонифицированными, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

Если миссия и цели формируются руководителями и консультантами, то задачи на их основе - плановиками.

Цели деятельности предприятия или подразделения могут быть определены автократичным или демократичным способами.

Автократичный (централизованный) способ определения целей предусматривает определение главных целей руководством. На их основе определяют свои цели низшие уровни управления.

Достоинства способа - четкость формулирования, взаимосвязь целей высшего и низшего уровней управления, обеспечение сформулированных целей ресурсами для их выполнения, которые предоставляются сверху. Недостатки - неполный учет особенностей деятельности предприятия или подразделения, до которого доводятся цели, недостаточно полное использование инициативы людей, которые будут выполнять поставленные задачи, возможное неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.

Демократичный (децентрализованный) подход к определению целей состоит в том, что цели низших уровней являются основой для целей высшего уровня. Демократичный способ определения целей имеет такие преимущества: мобилизуются творческие и коммуникативные возможности сотрудников, четко определяются «узкие места» в структуре предприятия и в организации его хозяйственной деятельности, достигается единство целей сотрудников и предприятия или структурного подразделения. К недостаткам такого способа определения целей следует отнести отсутствие взаимосвязей между целями высшего и низшего уровня управления.

Функция целеполагания заключается не только в выработке стратегических, тактических и текущих целей деятельности в бизнесе, но и в корректировке стратегии в зависимости от реальной ситуации.

Фирма или коммерческая организация имеет своей *главной, стратегической целью получение прибыли*. Это её ключевой показателем.

Однако достижение основной цели связано с необходимостью производить для рынка товары и услуги. Причем не производство вообще, а производство только той продукции и услуг, которые необходимы потребителю. При этом менеджмент решает три задачи: получение прибыли, сокращение себестоимости, расширение рыночного сегмента.

Выделяют три основных типа ориентации фирмы на прибыль:

- 1) максимизацию прибыли;
- 2) получение удовлетворительной прибыли;
- 3) минимаксимизацию прибыли.

Максимизация прибыли. Смысл этой ориентации состоит в получении максимально высокой прибыли в каждой деловой сделке как за счет внутренних резервов, так и за счет (выбора) покупателей. Эта цель не может считаться оправданной с точки зрения её социальных последствий. Поэтому как долгосрочная стратегия фирмы она в таком виде применяется относительно редко. Но для краткосрочной, тактической задачи эта ориентация используется в основном в сферах быстрого экономического роста. Политика максимизации прибыли по всем видам деятельности может являться законной с юридической точки зрения, если положение компании не является монопольным.

Получение удовлетворительной прибыли. Эта стратегическая цель, суть которой состоит в том, что при планировании прибыли она считается удовлетворительной, если будет учитываться степень риска. Ориентиром для фирмы в этом случае становится прибыль, которую можно было бы получить при применении имеющегося капитала в какой-нибудь другой отрасли. Удовлетворительная прибыль имеет тенденцию к снижению до такого уровня, который не привлечет слишком много конкурентов в эту отрасль, но и не потребует вмешательства органов, следящих за тем, чтобы позиция фирмы в отрасли не стала монопольной.

Минимаксимизация прибыли. Одна из важных задач менеджмента - создавать условия, необходимые для дальнейшего успешного функционирования организации. Именно поэтому основным принципом и ориентиром менеджмента является не максимизация прибыли, а успешное элиминирование (устранение) влияния рискованных ситуаций. Та или иная операция организации должна приносить такую

прибыль, которая позволяла бы аккумулировать достаточно средств, создающих реальную возможность преодолевать возможные риски будущего. При следовании этому варианту ориентации стремятся достичь максимум прибыли, но не по всем позициям, как в первом случае. При принятии решений берется в расчет не только степень риска, как во втором случае, но и необходимость страхования от возможных потерь. Поэтому этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Достоинства метода управления по целям:

1) Каждый руководитель получает четкое представление о тех конечных результатах, которые должны быть достигнуты всей организацией, ее подразделениями и отдельными исполнителями к определенному сроку.

2) Формирование заинтересованности руководителей и других членов коллектива в достижении поставленных целей. Участие в разработке и согласовании целей оказывает мотивирующее влияние.

3) Улучшение коммуникации между менеджерами и подчиненными.

4) Совершенствуется система контроля и оценка работы каждого подразделения и члена организации.

Недостатки и ограничения метода управления по целям:

1) Разработка системы целей - это длительная, сложная и трудоемкая операция.

2) При изменении условий, в которых функционирует организация, следует перестраивать и систему целей.

3) При оценке достижения цели основное внимание часто сосредотачивается на текущих задачах в ущерб стратегическим.

4) Данная система не может эффективно применяться в организациях, где цели устанавливаются высшим руководством без привлечения менеджеров других уровней управления, где отсутствуют контроль и учет результатов, доведение этой информации до руководителей и исполнителей.

ТЕМА 3.3

ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ – ПЛАНИРОВАНИЕ

3.3.1 Общая характеристика системы планирования деятельности организации

Планирование - это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Основные **принципы** планирования:

1) принцип обоснованности целей и задач предприятия. При этом выделяют цели:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;

- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;

- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;

- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;

- экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.

2) принцип системности - означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия;

3) принцип научности - требует учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;

4) принцип непрерывности - означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;

5) принцип сбалансированности плана - указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;

6) принцип директивности - в соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем.

По длительности планового периода выделяют следующие виды планов:

- долгосрочные — плановый период более пяти лет;

- среднесрочные — плановый период от года до пяти лет;

- краткосрочные — охватывающие плановый период до одного года.

По содержанию планы подразделяют на следующие группы:

- стратегические — определяют курс развития организации на длительный период времени (более трех лет);
- тактические — содержат планы действий и методы реализации стратегии (этапов стратегии) на среднесрочный период времени;
- оперативные — связаны с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов (менее одного года).

По уровням организационного планирования различают следующие виды планов:

- организации в целом;
- самостоятельных подразделений организации;
- функциональных подсистем (отделов, цехов, участков и т.п.).

В планировании используются следующие основные методы:

- *нормативный* - на основе прогрессивных норм использования ресурсов;
- *балансовый* - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;
- *экстраполяции* - выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;
- *интерполяции* - предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;
- *факторный* - на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;
- *матричный* - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;
- *экономико-математического моделирования* с применением ЭВМ и другие.

Показатели, применяемые в планировании, подразделяются:

- по экономическому содержанию - на натуральные, трудовые и стоимостные;
- по экономическому назначению - на количественные и качественные (производительность труда, фондоотдача, материалоемкость);
- по способу характеристики предмета - абсолютные (прибыль) и относительные (рентабельность).

3.3.2 Содержание процесса планирования

Процесс реализации функции планирования осуществляется в следующей последовательности:

- устанавливается система целей и задач организации и ее структурных подразделений;
- определяются и распределяются по целям, задачам и подразделениям необходимые ресурсы;
- устанавливаются временные рамки выполнения целей и задач;
- отбираются критерии для контроля и оценки выполнения задач;
- разрабатываются стратегии, программы и планы для достижения целей;
- планы доводятся до исполнителей и лиц, ответственных за их реализацию;
- контролируется и анализируется выполнение планов, оцениваются достигнутые результаты;
- процесс реализации планов регулируется, при необходимости планы уточняются (корректируются).

Функция планирования в организации реализуется посредством разветвленной структуры. Например, ведущую роль может играть специальная служба планирования, но значительная часть работы делегируется структурным подразделениям (маркетинг, производство, финансы, бухгалтерия, снабжение, НИОКР и др.), что требует упорядочения их взаимодействия в процессе планирования.

Глубина планирования. Восемь уровней, детализирующих планирование, создают его глубину. Рассмотрим их содержание:

- уровень планирования целей и задач — определяются цели и задачи каждого уровня;
- уровень ранжированного планирования — выбираются приоритеты, т.е. наиболее важные цели;
- уровень планирования этапов деятельности — выделяются отдельные задачи и устанавливается очередность их выполнения;
- уровень планирования средств достижения цели и решения задачи — определяются ресурсы, необходимые для достижения цели, решения задачи;
- уровень планирования условий — анализируются проблемы с точки зрения соответствия предполагаемых к использованию средств поставленным целям и реальным условиям;
- уровень альтернативного планирования — оценивается вероятность достижения цели с помощью выбранного средства;

- уровень рационального планирования — анализируются все первоначально выдвинутые цели, средства их достижения, сложившиеся условия, а также проблемы, которые могут возникнуть в процессе достижения целей, и запасные варианты решений. Оптимальный вариант, обеспечивающий рациональную организацию деятельности, отражается в планах. Отдельные планы объединяются в систему, позволяющую выполнять различные действия в одно и то же время (параллельно);

- уровень сценарного планирования — оценивается вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана; анализируются возможные причины возникновения трудностей. Догадки и предположения отделяются от реальных фактов и событий. Уточняется, какая дополнительная информация необходима, что требуется конкретизировать, собрать, изучить. Разрабатываются сценарии действий на возможные неблагоприятные случаи.

3.3.3 Технология разработки планов предприятия

Стратегический план

Целью разработки стратегии развития предприятия является выявление основных направлений его эффективного функционирования на основании максимальной реализации существующего научно-технического потенциала во взаимосвязи с внутрипроизводственными резервами и внешней окружающей средой.

Управленческий процесс создания и поддержания соответствия между стратегическими целями организации, его потенциальными возможностями и шансами развития с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды представляет собой стратегическое планирование. Этот процесс предполагает следующие этапы: планирование стратегии, разработку программ и планов реализации стратегии, контроль за результатами выполнения планов.

Этап планирования стратегии включает:

- формулирование миссии;
- определение стратегического намерения (видения);
- установление целей;
- выбор стратегии.

Этап разработки программ и планов реализации стратегии связан с формированием стратегических планов предприятия и его структурных подразделений.

Этап контроля за результатами выполнения планов предполагает:

- контроль за ходом выполнения планов;
- оценку достигнутых результатов;
- регулирование процесса реализации планов и их корректировку в случае необходимости.

Разработка стратегических планов начинается с анализа положения дел на рынке: тенденций развития потребительского спроса, основных направлений развития техники и технологии производства, сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов и т.п. Затем производится оценка собственных возможностей в той или иной области. Сопоставление положения на рынке и собственных возможностей позволяет выбрать подходящую стратегию развития.

Стратегический план — это документ, содержащий описание мероприятий по реализации стратегии, в том числе прописывающий место и сферу ответственности каждого работника. Этап его конкретной разработки проходит с участием специалистов различных направлений (маркетинг, НИОКР, производство, финансы, кадры и т.п.).

На практике преобладают два подхода к подготовке стратегического плана: а) планирование стратегии с учетом перспектив развития ресурсной базы (техники, финансов, кадров и т.д.); б) планирование ресурсов исходя из целей развития.

Тактическое планирование осуществляется менеджментом среднего уровня управления на среднесрочный период времени согласно промежуточным стратегическим целям. Тактические планы включают планы действий и методы реализации стратегии, необходимые для формирования условий деятельности организации и ее элементов.

Процесс **тактического планирования** состоит из трех этапов.

Этап установления целей включает определение тактических целей и выбор средств их достижения.

На *этапе разработки программ и планов* формируются тактические планы предприятия и его структурных подразделений.

Этап контроля за результатами выполнения планов предполагает контроль хода выполнения планов, оценку достигнутых резуль-

татов, регулирование процесса реализации планов (в случае необходимости) и их корректировку.

Обычно предметом тактического планирования являются показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: персонала, мощности, капитала, инвестиций, организационной структуры и культуры.

Оперативное планирование. Группа оперативных планов ориентирована на краткосрочный период времени (до одного года), преследует достижение оперативных целей, решение текущих задач организации и ее структурных подразделений, предполагает оптимизацию используемых ресурсов. В оперативном планировании учитывается реальное состояние внешней и внутренней среды организации в планируемом периоде.

В содержании этапов оперативного и стратегического планирования существуют отличия.

Этап установления целей включает определение оперативных целей и уточнение средств их достижения.

Этап разработки планов посвящен формированию оперативных планов предприятия и его структурных подразделений.

Этап контроля и оценки предполагает: контроль хода выполнения планов, оценку достигнутых результатов, регулирование процесса реализации планов и их корректировку в случае необходимости.

Координирующей основой оперативного планирования является *годовой план* — оперативный документ, отражающий ключевые направления деятельности предприятия и планируемый по ним объем работ. Так, примерную структуру годового плана составляют следующие статьи:

- производство и реализация продукции (задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении (в показателях валовой, товарной и реализуемой продукции) с учетом повышения качества);
- техническое и организационное развитие (мероприятия по созданию и освоению новых изделий, внедрению новой техники и технологии);
- повышение эффективности производства;
- нормирование работ и материалов;
- капитальные вложения и капитальное строительство (объемы капитальных вложений, строительных и строительного-монтажных ра-

бот, технического перевооружения предприятия, ввод в действие основных фондов и производственных мощностей);

- материально-техническое снабжение (определение потребности производства в материально-технических ресурсах и источников их удовлетворения с расчетами по снижению удельных расходов сырья, материалов, топлива, энергии);

- персонал и оплата (рост производительности труда, численность персонала по категориям, фонд оплаты труда, средняя заработная плата работников, балансовый расчет дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения);

- себестоимость, прибыль и рентабельность (себестоимость основных видов продукции, валовой товарной и реализованной продукции; смета затрат на производство; прибыль и рентабельность по видам деятельности и в целом по предприятию);

- системы материального стимулирования;

- финансовый план (потребность в собственных оборотных средствах и задание по ускорению их оборачиваемости; баланс доходов и расходов; взаимоотношения с бюджетом, кредитные отношения);

- социальное развитие (мероприятия по улучшению условий труда, отдыха и быта работников предприятия);

- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов (охрана и рациональное использование водных ресурсов; охрана воздушного бассейна; охрана и рациональное использование минеральных ресурсов).

На основе годового плана предприятия формируются его квартальные и месячные планы, а также планы его структурных подразделений.

Оперативное планирование работы структурных подразделений (конкретных действий на конкретный период времени с детализацией содержания) осуществляет менеджмент нижнего уровня управления. В планах содержится разработка рычагов и инструментов воздействия на производственный процесс и другие сферы деятельности предприятия, обеспечивающих достижение производственных и социальных целей и решение задач предприятия.

Оперативное планирование объединяет:

- 1) *календарное планирование*, включающее детализацию текущего плана предприятия и доведение заданий до каждого цеха, отде-

ла, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на месяц, декаду, сутки, смену, а иногда и каждый час;

2) *диспетчеризацию*, обеспечивающую:

- сплошной контроль за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе на каждом рабочем месте;

- организацию доставки на рабочие места сырья, материалов, заготовок, инструмента; вывоз готовой продукции, отходов производства; контроль исправности оборудования; подачу энергии, топлива, сжатого воздуха; организацию контроля качества.

ТЕМА 3.4 ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ — ОРГАНИЗАЦИЯ

3.4.1 Основное содержание функции организации

Цель функции организации — подготовка и обеспечение выполнения запланированных действий и достижения запланированных целей. В процессе реализации данной функции взаимодействуют три основных компонента: *люди, экономические отношения и технические средства*.

Содержание функции организации составляет:

- делегирование полномочий;
- организация отношений, упорядочение работ;
- деление организации на подразделения.

Делегирование - это установление отношений между уровнями полномочий (только по вертикали). С помощью делегирования происходит передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение. *Ответственность* представляет собой обязательства выполнять определенную задачу и отвечать за её удовлетворительное решение. *Полномочия* представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия бывают двух типов:

- *линейные полномочия* - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному. Они предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией;

- *штабные полномочия* - это полномочия, основанные на выполнении определенной функции. Штабной аппарат может быть: консультативным (консультирование линейного руководителя); обслуживающим (маркетинг, кадровые службы, снабжение и сбыт и т.д.); личным (секретарь, личный помощник).

Для успешной реализации функции необходимо учитывать требования следующих *локальных принципов организации*:

- *принцип цели* - организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;

- *эластичности организации* - при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;

- *устойчивости* - систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;

- *непрерывного совершенствования* - предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;

- *прямой соподчиненности* - любой работник должен иметь одного начальника;

- *объема контроля* - менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;

- *безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных*;

- *соразмерности ответственности данным полномочиям*;

- *исключения* - решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;

- *приоритета функций* - управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;

- *комбинирования* - необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

Организация работ и руководство для каждой из сфер деятельности имеют свою специфику. *В сфере производства* организация может включать в себя: организацию рабочих мест; выбор технологии изготовления продуктов; снабжение производственного процесса; хранение сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, управление запасами; охрана и безопасность труда и др. *В сфере*

управления всей организацией: подбор и расстановка кадров; продвижение кадров (система кадровой ротации); переобучение кадров; система стимулирования (мотивации) труда; делегирование властных полномочий; организация взаимодействий между подразделениями; организация общей системы снабжения; организация маркетинговой службы; организация системы сбыта; организация планово-финансовой службы и др.

3.4.2 Содержание процесса проектирования работы

Частью организации исполнения планов работы является ее *проектирование*, в ходе которого решается, *кому и как* следует действовать. Проектирование позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы, обеспечить последующую реализацию функции организации.

Проектирование учитывает формальные и неформальные стороны процесса выполнения работы; взаимозависимость данной задачи и других задач, решаемых как внутри, так и вне организации; ожидаемые межличностные отношения исполнителей. С течением времени под воздействием внешних и внутренних факторов содержание работы может меняться, и тогда необходимо ее перепроектирование.

Проектирование работы включает следующие основные этапы: анализ работы; установление ее параметров; определение технологии выполнения работы; восприятие исполнителями содержания работы.

Анализ работы необходим, чтобы объективно осмыслить саму работу — ее содержание, индивидуальные требования к ней, а также требования окружения. *Содержание работы* определяет действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. В зависимости от выбранного метода анализа работы описание ее содержания может: а) формулироваться как простое заявление о том, что надо делать; б) иметь форму детального разъяснения каждой отдельной операции. Второй метод называют *функциональным анализом*. Он предполагает описание работ на основе классификации по каждой из следующих позиций:

- что исполнитель должен делать по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции предпочтительны;
- какие машины и оборудование необходимо использовать;

- какой продукт или услугу предполагается получить в результате работы.

Индивидуальные требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества исполнителя: навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и др. Для составления списка этих требований используется *метод должностного аналитического вопросника*. Он применяется при анализе всех видов работ, в том числе управленческой, по следующим показателям:

- информационные источники, важные для выполнения работы;
- обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- действия и умения, требуемые для выполнения работы;
- характер межличностных отношений, желательных для работы;
- характер реакции исполнителя на условия работы.

Требования окружения к работе предполагают оценку внешних по отношению к работе факторов физического, социального и другого характера, описывающих условия, в которых она должна выполняться, а также определение прав и ответственности исполнителей.

Анализ работы традиционно основывается на изучении действий и расходуемого на них времени, факторов, влияющих на результаты выполнения работы, в целях ее упрощения и стандартизации. Современные ученые и практики считают, что в процессе анализа необходимо уделять внимание не только технологическим, но и человеческому фактору, в особенности условиям труда исполнителей.

Параметрами работы являются: масштаб работы, ее сложность и отношения, в которые исполнитель вступает с другими работниками в связи с выполнением работы.

Масштаб работы характеризует количество работы» т.е. количество задач или операций, которые исполнитель должен выполнить.

Сложность работы — качественный параметр, отражающий требуемую степень владения процессом выполнения работы и уровень самостоятельности исполнителя в принятии решений по ходу процесса.

Выделяют узко- и широкоспециализированные работы. *Узкоспециализированные* работы включают несколько задач или операций (т.е. малый масштаб работы), для реализации которых достаточно простых средств (низкая сложность работы). *Широкоспециализированные* работы имеют большой масштаб работы высокой сложности.

В крупных организациях разрыв между этими видами работ бывает значительным.

Отношения по работе — это установление межличностных связей между исполнителем и другими сотрудниками как по поводу данной работы, так и в связи с другими процессами, выполняемыми в организации.

Технология выполнения работы — это действия, знания, методы и техника, используемые в трудовом процессе. Приступая к работе, исполнитель должен знать, когда и где она должна выполняться, как ее следует выполнять и какова взаимозависимость работ.

Взаимозависимость работ влияет на необходимый характер взаимодействия исполнителей (работников или их групп) в процессе выполнения работы в целом. Выделяют четыре основных типа взаимозависимости работ: складывающаяся, последовательная, связанная и групповая.

Складывающаяся взаимозависимость означает, что от отдельного работника не требуется взаимодействия с другими работниками для выполнения работы в целом. Данный тип отношений характеризует труд группы сотрудников, выполняющих одну и ту же операцию независимо друг от друга (изготовление аналогичных деталей на разных рабочих местах).

Последовательная взаимозависимость не позволяет работнику приступить к своей операции, пока другой работник не выполнит предшествующую операцию (конвейерная сборка).

Связанная взаимозависимость устанавливается, когда конец работы одного исполнителя служит началом для работы другого, и наоборот.

Групповая взаимозависимость предполагает одновременное участие всех работников в выполнении работы. Она может включать в себя все предыдущие типы взаимозависимости. Ее используют при высокой неопределенности в работе, когда от участников требуются сотрудничество и взаимодействие.

Восприятие содержания работы каждым отдельным исполнителем субъективно. В сознании людей по-разному отражается одна и та же работа, и они ведут себя по-разному по отношению к ней. Много зависит от личных качеств, потребностей и интересов исполнителей, а также социальной среды, в которой работа выполняется. Степень совпадения субъективного восприятия работы исполнителем с ее объективным содержанием определяет результат выполнения.

В оценке исполнителем содержания работы могут использоваться следующие ее характеристики:

- *разнообразие* — уровень присутствия в наборе различных операций, орудий труда и процессов, необходимых для выполнения работы;

- *автономность* — уровень самостоятельности исполнителя в принятии решений и выборе средств по выполняемой работе;

- *законченность* — уровень доведения создаваемого продукта или услуги до конечного результата в рамках одной работы;

- *результативность (обратная связь)* — уровень информированности исполнителя о результатах его действий;

- *взаимодействие* — уровень требуемого объединения усилий с другими работниками для завершения работы;

- *общительность* — уровень коммуникабельности, допустимый на работе (общение с коллегами, установление неформальных дружеских отношений).

3.4.3 Методы проектирования работы

Основные подходы (модели) проектирования работы следующие: построение работы, расширение масштаба работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы. Во всех подходах в той или иной мере присутствуют *масштаб*, *сложность* и *отношения по работе*, которые взаимосвязаны. По тому, какой параметр работы преимущественно используется или изменяется, можно выделить три группы подходов.

К *первой группе* относятся модели построения работы и расширения масштаба работы, прежде всего ориентированные на масштаб работы. К *второй* — модели обогащения работы и ротации работы, в которых делается акцент на сложность работы. К *третьей группе* относится социотехническая модель, ориентированная на отношения по работе.

При выборе модели проектирования работы учитывают многие внутриорганизационные факторы, в частности, стиль управления, условия работы, применяемые технологии, культуру и структуру организации, систему стимулирования персонала и его квалификацию.

Модель построения работы ориентируется на максимально возможное уменьшение масштаба работы с определением ее элементов исходя из тейлоровской системы изучения движений и времени.

Основой проектирования в этом случае являются специализация и эффективность выполнения операций. Определяются следующие элементы работы: предполагаемые для выполнения операции; используемые методы; время и место работы; показатели выполнения работы; взаимоотношения человека и машины.

Данная модель предполагает высокий уровень специализации, поэтому работники низкой квалификации быстро осваивают конкретную операцию. Это упрощает наем и подготовку персонала, измерение результатов работы, позволяет сэкономить на оплате труда.

Недостатком такой модели специалисты считают большое количество непривлекательных монотонных работ, способствующих высокой утомляемости работников. Ее главное достоинство — простота выполняемых операций, предрасполагающая к широкому внедрению механизации и автоматизации, вплоть до полного выведения человека из процесса производства.

Модель расширения масштаба работы основывается на добавлении рабочих функций, операций или задач исполнителю. Это вносит разнообразие в его работу, снижает утомляемость, повышает привлекательность трудового процесса и удовлетворенность им. Работники обучаются новым функциям, приобретают навыки и умения, а также дополнительные возможности самореализации.

Модель ротации работы предполагает перемещение исполнителя с одной работы на другую по горизонтали, что дает ему возможность приобрести дополнительные профессиональные навыки. Смена обязанностей вносит элемент новизны, способствует повышению интереса к работе. В этом смысле ротация работы взаимодействует с расширением масштаба работы.

Если трудовые операции однообразны, ротация работы малоэффективна. Она приносит пользу как метод повышения квалификации при широком наборе работ, в том числе для управленческого персонала. Ротация успешна при существенном перепроектировании работы в рамках моделей обогащения работы и социотехнической системы, задача которых — улучшить качественные параметры сложности и отношений по работе.

Модель обогащения работы предусматривает добавление к выполняемой исполнителем работе новых функций или задач, что повышает его ответственность за планирование, организацию, контроль и оценку собственной работы. Основные параметры данной модели — сложность и отношения по работе.

Методы, способствующие обогащению содержания работы, включают:

- *установление отношений с потребителем* - позволяет работнику, находящемуся в прямом контакте с тем, кому предназначена работа, непосредственно решать возникающие проблемы;

- *планирование исполнителем своей работы* - предполагает, что перед работником могут ставиться цели и задачи, задаваться временные рамки выполнения работы, но в этих пределах он должен иметь возможность самостоятельно устанавливать график и темп выполнения работы;

- *роль исполнителя как собственника своей работы*. Степень осознания работником себя в качестве собственника своей работы показывает, способен ли он к самоотождествлению с результатами труда и осознанию своего вклада в конечную продукцию организации;

- *потребность в получении новых знаний*. Изучение нового создает у человека ощущение роста, и эффективно спроектированная работа должна обеспечивать возможность профессионального развития;

- *элемент уникальности в работе*. Осознание работником уникальности и значимости своей роли определяет его отношение к порученному участку работы и организации в целом;

- *получение исполнителем информации о результатах работы* - осведомленность исполнителя о результатах его работы является обязательным фактором модели обогащения работы. Работник должен самостоятельно получать информацию о достигнутом. Прямая коммуникация повышает эффективность обратной связи, делая ее более точной и своевременной, позволяя исполнителю вовремя вносить коррективы в ход операций.

Широко известна модель обогащения характеристик работы, разработанная Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом (рисунок 3.5).

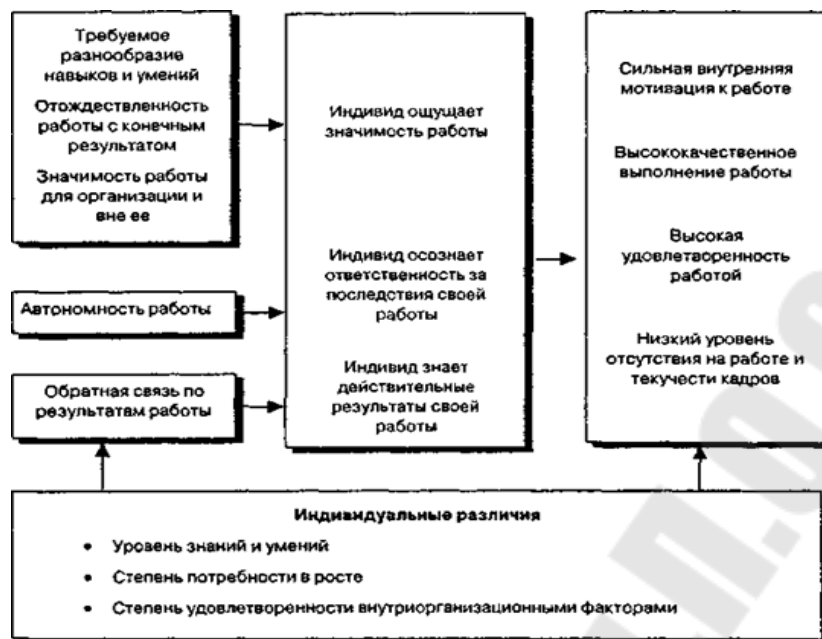


Рис. 3.5. Модель обогащения характеристик работы

Модель основывается на теориях мотивации, согласно которым положительные эмоции исполнителя по отношению к работе зависят от скорости обратной связи, позволяющей судить о результатах работы, от степени ответственности работника и осознания им значимости порученных обязанностей. Состояние этих трех факторов предопределяет психологическое состояние исполнителя и создает самовоспроизводящуюся положительную мотивацию к работе на основе самоформирующегося вознаграждения. При этом потенциал мотивации может возрастать.

На рисунке выделены пять основных характеристик работы, влияющих на психологическое состояние работника:

- *разнообразие навыков и умений* — отражает уровень личной компетентности и способностей исполнителя;
- *отождествление работы с конечным результатом* — отражает значение работы для совокупного продукта организации;
- *значимость работы* — отражает восприятие работником своего трудового вклада в жизнь других людей как внутри, так и вне организации;
- *автономность работы* — степень свободы и независимости исполнителя в планировании работы и выборе средств по ее выполнению;
- *обратная связь по результатам работы* — степень информированности исполнителя о результатах его усилий.

Индивидуальные отличия, касающиеся уровня знаний и умений, потребности в росте и степени удовлетворенности внутриорганизационными факторами, определяют реакцию работника на обогащение содержания работы, а также влияют на отношения между характеристиками работы и последствиями ее выполнения для исполнителя и самой работы.

Имея *уровень знаний и умений*, необходимый для выполнения усложненной работы, работник обычно испытывает положительные эмоции, а недостаток знаний и умений, как правило, вызывает чувства разочарования и неудовлетворенности. Интенсивность отрицательных эмоций особенно возрастает, если работник хотел бы все сделать как можно лучше, но понимает, что это ему не дано. Следовательно, прежде чем вносить изменения в работу, необходимо правильно определить уровень требуемых знаний и умений исполнителя и позаботиться о его подключении к программам повышения квалификации.

Степень *потребности в росте* определяется желанием работника самостоятельно принимать решения, приобретать опыт и добиваться достижений в работе. Люди с сильной потребностью в росте положительно воспринимают обогащение работы: они лучше трудятся, получая удовлетворение от самого процесса и испытывая дополнительную внутреннюю мотивацию. Люди со слабой потребностью в росте чаще всего безразличны к изменению содержания работы.

Степень удовлетворенности внутриорганизационными факторами, к которым относятся управление организацией, техническое руководство, политика заработной платы, межличностные отношения, условия труда, организационная культура, власть и влияние, групповые формы и т.п., влияет на отношение к обогащению характеристик работы. Сотрудники, неудовлетворенные внутриорганизационными факторами, менее склонны положительно воспринимать обогащение работы.

Изучения восприятия работниками перемены характера работы недостаточно. Необходимо изучить и саму работу, чтобы выбрать оптимальную модель ее обогащения. В этих целях используют два основных метода: метод структурных решений и метод обследования.

Метод структурных решений связан с выявлением внутриорганизационных компонентов, которые отражают недостатки в организации работы и создают поле для обогащения деятельности исполни-

телей. При использовании этого метода анализируются пять внутриорганизационных компонентов:

1) *проверки* — оценивается воздействие внешних проверок на исполнителей. Если содержание работы проверяется посторонними людьми, это снижает уровень таких характеристик работы, как автономность и непосредственность обратной связи;

2) *разрешение проблем* — оценивается система решения проблем, возникающих в процессе выполнения работ. Если этим занимаются специальные люди, то у исполнителей снижаются беспокойство за результаты работы и готовность к вызовам, которые ставит перед ними проблема. Кроме того, пропадает ответственность за выполнение работы, ослабляются законченность, автономность и обратная связь в работе;

3) *коммуникации и связь с потребителем* — оценивается зависимость исполнителя от специальных структур или лиц, обеспечивающих связь с потребителем его продукта (работы). Участие посредников удаляет исполнителя от потребителя, отрицательно влияет на эффект обратной связи и отождествление исполнителя с конечным результатом;

4) *комплексные группы (бригады)* — оценивается восприятие работы исполнителями разнородных работ в замкнутых структурных подразделениях (участках, комплексных бригадах). Формирование таких подразделений обусловлено желанием организации повысить эффективность адаптации системы к меняющимся объемам рабочей нагрузки, но «группирование» работ способно отрицательно влиять на осознание исполнителями себя собственниками работы и снижать значимость работы;

5) *масштаб управляемости* — руководители с небольшим количеством подчиненных (узкий масштаб управляемости) бывают склонны вмешиваться в их повседневную работу. Такая ситуация ведет к чрезмерной централизации в принятии решений и тотальному контролю за действиями работников, что ослабляет фактор автономности в работе.

Метод обследования строится на широком использовании тестов, анкет и вопросников для изучения самой работы и выбора оптимальной модели ее преобразования.

Модель социотехнической системы позволяет при проектировании работы оптимизировать отношения между технологической и социальной системами (рисунок 3.6).



Рис. 3.6. Модель социотехнической системы проектирования работы

Модель основывается на делегировании полномочий не каждому работнику в отдельности, а рабочей группе как единому целому. Возникающие взаимозависимости относятся к группам, а не к видам работ внутри группы.

Социальная система включает элементы человеческого фактора в организации, которые влияют на отдельного работника и всю группу, их отношение к работе и организации.

Технологическая система в рамках данной модели оценивается по трем технологическим переменным (параметрам): время, место и способ выполнения работы, а также взаимозависимости, обязательные для ее выполнения. На выбор параметров влияет тип производственного процесса — единичное, серийное или массовое производство. Каждому из них соответствует особый подход к проектированию работы. Должны учитываться физические условия работы (освещение, температура, уровень шумов, загрязненность и т.п.), природа используемого сырья и материалов, фактор времени, сложность производственного процесса. Усложнение работы усиливает неопределенность вышеперечисленных переменных, ведет к расширению последовательной взаимозависимости в работе, ограничивающей ее законченность.

Модераторы уравнивают социальную и технологическую части системы. Так, роли по выполнению работы устанавливают образцы ожидаемого поведения для исполнителей, систему взаимодействия работников, координируют действия людей с используемыми

технологическими средствами. Цели способствуют согласованию желаний людей с техническими возможностями. Умения и способности работников определяют допустимую сложность выполняемых работ и используемых технологий.

Выбор модели проектирования работы требует учета характера изменений в работе (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Отношения между характером изменений в работе и моделями проектирования работы

Модель проектирования работы	Изменения в работе и ее параметрах	
Построение работы	В количестве работы	В масштабе работы
Расширение масштаба работы		
Ротация работы		
Обогащение работы	В качестве работы	В сложности работы
Социотехническая система		В отношениях по работе
Организационное развитие		

Рассмотренные модели могут подсказать руководителю, в каком направлении следует искать решение. При ориентации на улучшение качества жизни на работе и достижение организационной эффективности целесообразно использовать модель организационного развития или социотехническую модель. Оптимизировать организацию производства и повысить его эффективность помогут модели построения работы, расширения ее масштаба и ротации работы. Возможно комбинирование моделей, учитывающее потребности организации в целом, ее подразделений или участков.

**ТЕМА 3.5
ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ – МОТИВАЦИЯ**

3.5.1 Сущность функции мотивации и ее роль в управлении

Как основная функция менеджмента **мотивация** связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: *потребности людей — их интересы — мотивы деятельности — действия*.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам (рисунок 3.7).



Рис. 3.7. Виды мотивации

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внут-

ренных движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам *положительной мотивации* относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п. *Отрицательная мотивация* — это, прежде всего, материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

3.5.2 Основные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определённым образом. Предпосылкой их появления стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. К наиболее значимым теориям мотивации относятся следующие.

1. Теория **Маслоу**, основывающаяся на следующих положениях:

- потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

2. Теория **Мак-Клелланда**, в соответствии с которой человека мотивируют потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность). Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

3. Теория **Герцберга**, основные положения которой состоят в следующем: потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации; наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой; мотивации (которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда) активно воздействуют на поведение человека; для того,

чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Процессуальные теории мотивации – в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

1. **Теория ожиданий** - базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Процесс мотивации по теории ожидания складывается из взаимодействия трех блоков: усилия, исполнение, результат. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат - как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

2. **Теория справедливости** - является одной из наиболее известных теорий мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты: люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю); неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды); люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость. При этом существует три способа восстановления справедливости: уменьшение вклада (опоздание на работу, сокращение объема работ, увеличение время перерывов и т. п.); выдвижение требований повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.; разрыв отношений. Нарушение справедливости происходит по следующим причинам: неправильная психологическая валюта (вклад или не понимается или он не получает признания); недостаточность доверия (иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая неприятности с их стороны); скрытые внутренние ожидания; накопление обид.

3. **Модель Портера-Лоулера** - содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости. Она рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степени удовлетворения. При этом результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к

выполнению конкретной работы. В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, зависят от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения. Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

3.5.3 Содержание мотивационного процесса

Структурно процесс мотивации охватывает несколько последовательных стадий (рисунок 3.8).



Рис. 3.8. Стадии мотивационного процесса

Возникновение потребности. Потребность проявляется как ощущение того, что человеку чего-то не хватает и он должен найти возможность и предпринять определенные шаги для устранения (удовлетворения) потребности.

Существует несколько определений понятия «потребность»:

- это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;

- направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности; глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;

- основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром;

- состояние индивида, вызванное испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития и являющихся источником его активности.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Они являются мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Такой тип поведения показан на рисунке 3.9.

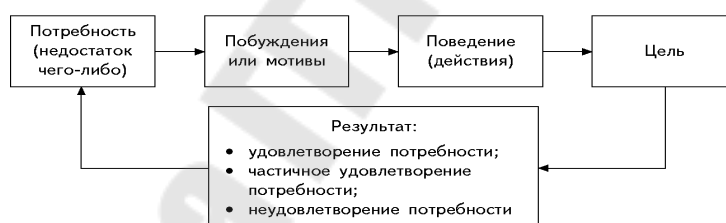


Рис. 3.9. Модель мотивации поведения через потребности

Потребности обнаруживаются в мотивах, влечениях, желаниях, побуждающих человека к деятельности.

Мотив — преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей.

Влечение — преходящее психическое состояние, выражающее неосознанную или недостаточно осознанную потребность человека.

Желание — отражающая потребность мысль о возможности обладать чем-либо или осуществить что-либо. Желание как мотив деятельности характеризуется достаточно отчетливой осознанностью

потребности. При этом осознаются не только ее объекты, но и возможные пути удовлетворения.

Поиск путей устранения потребности. Человек осознает необходимость найти возможности устранить потребность: удовлетворить, подавить или не замечать.

Определение целей (направления) действия. Человек определяет, что необходимо сделать для удовлетворения потребности. На этой стадии человек согласует несколько моментов:

- что он будет иметь после удовлетворения потребности;
- что он должен сделать для получения желаемого;
- насколько достижимо желаемое;
- насколько то, что можно получить, удовлетворит потребность.

Осуществление действий. Человек затрачивает усилия на то, что в конечном счете должно помочь ему устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии цели могут корректироваться.

Получение вознаграждения за выполненные действия. Выполнив определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый объект. На этой стадии выясняется, насколько выполненные действия привели к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление мотивации к действию, либо ее сохранение, либо усиление.

Удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, человек или успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения.

ТЕМА 3.6 ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ - КОНТРОЛЬ

3.6.1 Содержание, задачи и функции контроля

Контроль является функцией обратной связи в процессе управления.

Контроль – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль очень важен для успешного функционирования организации в условиях неопределенности, так как решает несколько основных *задач*:

- позволяет выявить во внешней и внутренней среде организации проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис;

- позволяет определить направления деятельности организации, которые наиболее эффективно способствовали достижению общих целей;

- позволяет определить нарушения, ошибки и неудачи организации и их причины и скорректировать деятельность организации;

- выступает заключительным звеном в цепи управленческой деятельности и позволяет менеджерам узнать, достигаются ли цели организации, и если нет, то по каким причинам;

- результаты контроля служат основой оценки работы организации и ее персонала за определенный период.

Для осуществления контроля необходимо наличие:

- а) объективных и существенных контролируемых показателей;

- б) критериев, позволяющих классифицировать отклонения от показателей как существенные и опасные либо как допустимые;

- в) системы и процедуры контроля.

Мониторинг — это система постоянного наблюдения за отдельными составляющими внешней или внутренней среды предприятия с целью сбора и обработки соответствующей информации.

Контроллинг — это система непрерывного планирования, контроля и анализа, ориентированная на эффективность управления и прибыльность предприятия. Его часто определяют как внутренний финансовый контроль, как организуемый процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений.

Функции контроля в системе управления организацией представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Содержание основных функций контроля

Функция контроля	Содержание функции контроля
Проверочная	установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений
Информационная	сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта
Диагностическая	изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении, выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов
Прогностическая	создаёт основу для предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров
Коммуникационная	обеспечивает установление и поддержание обратной связи
Ориентирующая	указывает, на что нужно обращать особое внимание
Стимулирующая	по итогам контроля происходит оценка персонала, поощрение или наказание
Корректирующая	на основе полученных результатов, состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них
Защитная	способствует сохранности ресурсов

3.6.2 Основные формы контроля

По характеру воздействия на объект контроля выделяются упреждающая и результирующая формы контроля.

Упреждающий контроль направлен на предупреждение отклонений и сбоев. С этой целью выявляются отклонения в происходящих процессах от нормы, моделируются возможные негативные последствия, осуществляются необходимые корректировки действий для предотвращения нежелательных последствий.

Результирующий контроль констатирует полученные результаты. Он не может исправить, изменить уже произошедшее событие, поскольку является запаздывающим, но позволяет сделать выводы, чтобы избежать повторения допущенного просчета в будущем.

Контроль тесно связан с функцией планирования. В процессе управления временные периоды реализации функций планирования и контроля должны совпадать. В этой связи по аналогии выделяют стратегическую, тактическую и оперативную **формы контроля**.

Стратегический контроль необходим для оценки и регулирования деятельности организации с позиций достижения долгосрочных целей и установления взаимоотношений организации с внешней средой. Он концентрирует внимание не на содержании тех или иных действий, а на их способности обеспечить достижение долгосрочных целей организации.

Тактический контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов организации и ее ключевых подсистем. В первую очередь оцениваются показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: ресурсов, организационной структуры и культуры. Периодичность этой формы контроля совпадает с периодами, на которые составляются тактические планы.

Оперативный контроль обеспечивает наблюдение за выполнением оперативных работ и использованием методов, избранных для реализации всех операций в организации. Его периодичность обусловлена процессами оперативного планирования. Выделяют **три этапа оперативного контроля**: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ по трем ключевым видам ресурсов, необходимых для нормального протекания процессов: человеческим, материальным и финансовым. Это контроль на входе процесса, обеспечивающий максимальное соответствие требуемым стандартам и нормам ресурсов.

Текущий, или производственный, контроль ведется по ходу выполнения всех этапов и процедур самого процесса производства. Он позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, принимать меры по их устранению и обеспечивает обратную связь в процессе производства.

Заключительный контроль — результирующий. Он констатирует качество результата, полученного по завершении процесса производства и осуществляется путем сравнения полученных результатов с плановыми.

3.6.3 Этапы процесса контроля

Независимо от типов и количества контрольных систем, необходимых организации, существует **четыре основных этапа** любого процесса контроля.

1. Установление стандартов. Стандарт – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, с которыми сравниваются результаты деятельности людей и организации в целом. Они должны разрабатываться на основе целей и задач организации. В более широком понимании стандарты отражают организационную стратегию. Требования к стандартам:

– **реалистичность.** Стандарты должны быть жесткими, но достижимыми

– **измеримость и привязка к определенному времени**

– **соответствие показателям результативности.** Показатели результативности устанавливают то, что должно быть получено для достижения поставленных организацией целей

– **восприимчивость сотрудниками**

2. Измерение фактических результатов деятельности контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения. Данная проблема является сложной, так как результаты некоторых видов деятельности, например управленческой, не поддаются непосредственному измерению.

3. Сравнение фактических результатов и стандартов, разработанных на первом этапе. Достигнутые результаты могут превышать, быть ниже или соответствовать разработанным стандартам. Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения.

4. Оценка результатов и осуществление корректирующих действий.

Результаты могут быть положительными, отрицательными и нейтральными. Они оцениваются как *положительные*, если фактические параметры лучше запланированных. В этом случае корректирующие действия направляются на ослабление мер в целях последующей экономии ресурсов либо на их усиление — в целях закрепления и развития полученных положительных тенденций. Результаты оцениваются как *отрицательные*, если фактические параметры хуже запланированных. Выявленные в процессе анализа факторы позволяют определить меры по исправлению положения, а иногда и уточнить установленные параметры (стандарты, нормы, планы). Результаты счи-

таются *нейтральными*, если достигнутые параметры совпадают с запланированными. Корректировка действий в этой ситуации не нужна.

3.6.4 Принципы и эффективность контроля

В процессе реализации функции контроля необходимо руководствоваться следующими *принципами*:

- *заблаговременности* — контроль должен носить упреждающий характер;

- *объективности* — контроль должен опираться на точные, объективные нормы, стандарты, планы, а не зависеть от личных симпатий и антипатий менеджмента;

- *разумности* — контроль не может быть мелочным; важно правильно определить ключевые места, минимизировать количество контролируемых параметров, частоту осуществления проверок;

- *экономичности* — результаты контроля должны оправдывать затраты на его проведение;

- *открытости* — контролируемые обязаны знать, что и как контролируется и каковы итоги контроля;

- *результативности* — по результатам контроля принимаются решения и определяются меры воздействия на обстоятельства и конкретных лиц;

- *индивидуальности* — при осуществлении контроля необходимо учитывать индивидуальные особенности контролируемых лиц.

Соблюдение принципов организации контроля способствует его *эффективности*, которая обусловлена следующими факторами:

- *организационными*, включающими объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует) и место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);

- *масштабами контроля* — количеством и точностью контролируемых параметров, частотой проведения контроля;

- *контрольной информацией* — объемом, частотой, точностью и своевременностью необходимой для контроля информации;

- *затратами на контроль* — средствами, связанными с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Обобщающий контроль осуществляется в организации на основе анализа отчетов отдельных служб и исполнителей. В этой связи устанавливаются формы и сроки отчетности в соответствии с планами

структурных подразделений и исполнителей. Контроль является не только задачей работников, специализирующихся на выполнении контрольной функции, но и неотъемлемой частью труда всех работающих. В современных условиях широко используется самоконтроль, при котором контрольными функциями наделяются сами работники или группы. Эффективный контроль имеет стратегическую направленность и ориентирован на результаты.

Ценность функции контроля заключается в ее тесной взаимосвязи с:

- с функцией планирования. Если менеджеры не контролируют ход выполнения плана, они не узнают, в запланированном ли порядке ведутся работы и какие конкретные действия следует предпринять в будущем;

- делегированием полномочий. Многие менеджеры неохотно передают свои полномочия, поскольку опасаются, что подчиненные сделают что-то неправильно, а отвечать придется им. Однако нежелание менеджеров делегировать полномочия можно значительно сократить, разработав эффективную систему контроля, в соответствии с которой управленческий персонал будет постоянно получать информацию о работе сотрудника, которому переданы те или иные обязанности, и обеспечивать обратную связь с ним;

- защитой организации и персонала от внешних угроз. Учитывая современную среду с ее повышенными проблемами безопасности, менеджеры должны иметь четкие планы защиты работников своих организаций, данных и инфраструктуры на случай непредвиденных ситуаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определение и классифицируйте функции управления.

2. Объясните, в чем состоит содержание и особенности общих функций управления?

3. Как взаимосвязаны общие и конкретные функции управления?

4. В чем состоит суть управления по целям? Какие функции при этом выполняются и какие методы используются в процессе управления?

5. В чем особенности функции «планирование»? Выполните описание процесса планирования и особенностей разработки планов различного уровня.

6. В чем суть и содержание общей функции «организация»? Какие подходы используются в процессе проектирования работ?

7. Что означает термин «мотивация»? Какую роль функция мотивации играет в управлении организацией?

8. Выполните сравнительную характеристику основных теорий мотивации.

9. В чем состоит суть и содержание мотивационного процесса?

10. Для чего предназначен контроль? Какие задачи решаются в процессе его осуществления?

11. Что собой представляют основные функции контроля?

12. Каковы основные формы контроля? В каких целях они применяются?

13. Опишите этапы процесса контроля. На каких принципах должен осуществляться контроль и каковы факторы его эффективности?

РАЗДЕЛ 4

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ, ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ТЕМА 4.1

КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

4.1.1 Сущность и элементы процесса коммуникации

Коммуникации (от латинского слова «делаю общим, связываю») - процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение.

Процесс коммуникации:

Базовые элементы в процессе обмена информацией:

Отправитель – лицо (лица), которое формирует или отбирает идеи, подлежащие передаче, собирает или отбирает информацию, кодирует сообщение и передает ее. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

Сообщение - сущность информации, передающейся устно, или закодировано, с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено. Два типа информации:

1. **Побудительная** - проявляется в форме приказа, совета или просьбы. Она призвана стимулировать какое-то действие. Стимуляцию подразделяют на: а) **активизацию** (побуждение к действию в заданном направлении); б) **интердикцию** (запрет нежелательных видов деятельности); в) **дестабилизацию** (рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности).

2. **Констатирующая** - проявляется в форме сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения.

Канал – средство передачи информации, с помощью которого она направляется к заданному адресату (телефонная линия, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д.). Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть. Выделяют следующие **виды каналов коммуникации**:

1) **прямые** – канал коммуникации, когда информация передается напрямую от информатора к информированному лицу;

2) **непрямые** – канал коммуникации, когда информация передается через третьих лиц;

3) **официальные** – предоставляющие точную и достоверную информацию;

4) **неофициальные** – канал, предоставляющий непроверенную информацию посредством слухов, обмена мнениями без ссылки на достоверные источники.

Способы убеждения аудитории:

1. **Прямой** – убеждение, имеющее место, когда заинтересованная аудитория сосредотачивает все внимание на благоприятных аргументах.

2. **Косвенный** – убеждение, имеющее место в том случае, когда на людей влияют случайные факторы, и когда не нужно апеллировать к разуму.

Выделяют четыре слагаемых убеждения: коммуникатор; сообщение (информация); канал передачи; аудитория.

Поведение аудитории:

1) *думающая*, заинтересованная аудитория поддается прямому убеждению, она наиболее восприимчива к рассудочным аргументам;

2) *невнимательная* аудитория оказывается под воздействием косвенных намеков, больше всего на нее влияет то, нравится ли ей коммутиатор.

Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое принимает сообщение, декодирует и воспринимает его.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формирование идеи (отбирает информацию);

2. Кодирование (формирование) и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3. Передача идей - использование канала для доставки сообщения.

4. Декодирование идеи - перевод символов отправителя в мысли получателя.

5. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

4.1.2 Виды коммуникаций

Массовая коммуникация – совокупность открытых, упорядоченных процессов передачи социально значимой информации, поддающихся целенаправленному регулированию и использующихся правящей элитой для утверждения определенных духовных ценностей данного общества и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. Массовая коммуникация характеризуется: рассредоточенностью аудитории; наличием широкомасштабных коммуникативных процессов, осуществляющихся с помощью технических средств; передачей информации одновременно по различным каналам; доступностью информации всем желающим.

Межгрупповая коммуникация – взаимодействие людей, полностью детерминированное их принадлежностью к различным груп-

пам или категориям населения и независимое от их межличностных связей и индивидуальных предпочтений.

Межнациональная коммуникация – это:

а) передача информации, сведений между представителями разных национальных общностей, имеющая как двусторонний, так и односторонний характер;

б) социально-психологические явления и процессы, возникающие в ходе непосредственного взаимодействия и общения людей различных национальностей.

Невербальная коммуникация – общение путем жестов (языка жестов), мимики, телодвижений и ряда других средств, исключая речевые. Невербальные средства общения делятся на: 1) визуальные; 2) кожные реакции; 3) отражающие дистанцию; 4) вспомогательные средства общения, в том числе особенности телосложения (половые, возрастные) и средства их преобразования; 5) акустические или звуковые; 6) экстралингвистические – не связанные с речью; 7) тактильно-кинестезические; 8) ольфакторные (запахи).

Вербальная коммуникация – процесс речевого общения между собеседниками. Устная форма общения в организации может быть выражена через собрания, инструктаж, общение один на один, устную презентацию в группе. Для эффективной вербальной коммуникации необходимо тщательно планировать выступление, использовать (если необходимо) наглядные материалы, исключить монотонность и длительность высказывания, желательно вести беседу в форме диалога, внимательно выслушивать мнение и замечания собеседника, отвечать на интересующие его вопросы.

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным.

1. **Межличностные коммуникации** в зависимости от канала передачи подразделяют на устные и письменные.

А) Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация).

Преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Недостатки:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

Б) **Письменные коммуникации** в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово.

Преимущества:

1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;

2) возможность хранения информации.

Недостатки:

1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;

2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта). Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать.

2. Организационные коммуникации. Формы организационных коммуникаций:

1) **коммуникация с внешней средой;**

2) **вертикальные коммуникации в рамках организации** - осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По *нисходящим* коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по ре-

зультатам деятельности и др. По *восходящим* коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

3) **горизонтальные коммуникации внутри организации** - представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга.

4) **неформальные коммуникации** - возникают спонтанно, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует *два типа* неформальных каналов: слухи и «выходы в народ».

Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Слухи можно разделить на четыре **категории**:

- **мечты и чаяния** - отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов;

- **слухи-«пугала»** - возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе;

- **«вбивание клиньев»** - наиболее агрессивный тип слухов, они разделяют группы и подрывают лояльность;

- **финальный слух** - это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий.

«Выходы в народ» – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется

возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

5) **коммуникационные сети.** Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (рисунок 4.1).

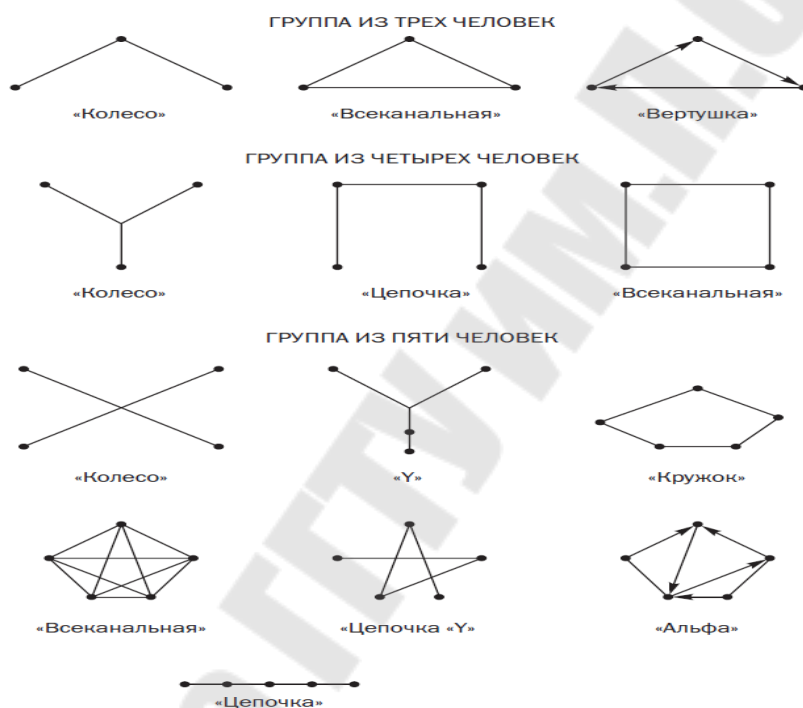


Рис. 4.1. Образцы коммуникационных сетей в группах

В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу

информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «У». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

4.1.3 Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как *открытость в коммуникации* (или желание высказаться) и *адекватность обратной связи* (или желание получить ответ). Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рисунок 4.2).

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение.



Рис. 4.2. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как *реализация себя* и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется *замыканием в себе*, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с *защитой себя* и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «*торговля за себя*» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

4.1.4 Эффективность коммуникаций

Основные **факторы эффективности** коммуникации:

1. Коммуникация более результативна в случаях, если обращение соответствует убеждениям и предпочтениям получателя.
2. Степень воздействия обращения увеличивается, если адресат заинтересован в данной теме, имеет достаточно полную информацию об обсуждаемом вопросе.
3. Вероятность положительного отклика получателя выше, если источник коммуникации обладает большей монополией.
4. При коммуникации необходимо всегда учитывать социальный контекст, который всегда оказывает влияние на восприятие.
5. Коммуникация будет более эффективной, если источник считается профессиональным, известны его цели и ориентация, обладает высоким статусом, имеет уважение у аудитории.

В руководстве людьми большая часть времени руководителя расходуется на межличностные коммуникации. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название **«барьеры межличностных коммуникаций»**. К ним относятся: барьеры восприятия; семантические барьеры; невербальные барьеры; барьеры, возникающие при плохом слушании; барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.

1. **Барьер восприятия.** Люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что воспринимается как происходящее. Это связано с тем, что имеет место избирательность источников информации, избирательное внимание, искажение, запоминание. Возникают так называемые барьеры восприятия:

- первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);
- предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка);
- стереотипы;
- эффект проекций. Человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник;
- эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.

2. **Семантический барьер** - возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии. Семантика - наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста.

3. **Невербальные барьеры**. Невербальная форма общения - это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация - 38%, жесты, пантомима - 55%.

К невербальным барьерам коммуникаций *относят*:

- **визуальные барьеры** (особенности телосложения, походка, движение рук, ног и т. д., поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);

- **акустические барьеры** (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);

- **тактильная чувствительность** (рукопожатия, похлопывания и др.);

- **ольфакторные барьеры** (запахи).

4. **Плохое слушание** (неумение слушать). Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важнейшим качеством хорошо работающего менеджера.

5. **Некачественная обратная связь** - это реакция на ту или иную информацию. Ограничителем эффективности межличностного общения может быть отсутствие обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить адекватность (правильность) восприятия вашего сообщения.

В дополнение к межличностным контактам руководитель должен пользоваться информацией, циркулирующей на предприятии и вне ее.

Организационные коммуникации также оказывают сильное влияние на эффективность управления. К основным **коммуникаци-**

онным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач; дефицит формальных каналов.

Пути улучшения системы коммуникации:

1. **Управленческое регулирование:** четкое определение и формулирование задач; формирование четкого представления о потребностях в информации; улучшение информационного обмена; обсуждение планов, задач, путей их решения.

2. **Совершенствование системы обратной связи:** перемещение людей из одной организации в другую с целью обсуждения; опрос работников.

3. **Совершенствование системы сбора информации.**

4. **Создание каналов информационных сообщений** (стенная печать, статьи, бюллетени, радиотелевидения и т.п.).

5. **Внедрение современных информационных технологий** (электронная почта, видеоконференции и другие).

ТЕМА 4.2 ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ

4.2.1 Понятие и источники власти

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется **властью**. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет».

Это не совсем верно. *Авторитет* — это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

Источники власти в организации

Все источники власти подразделяются на две большие группы (рисунок 4.3).

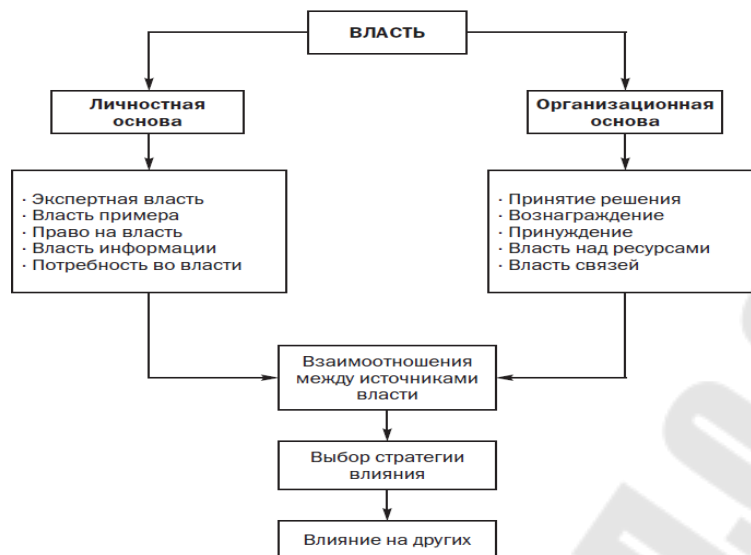


Рис. 4.3. Источники власти в организации

Основой власти называется то, откуда она происходит, а **источником власти** — то, через что данная основа используется.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под **экспертной властью** понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. *Харизма* — это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. **Регулирование доступности ресурсов** образует источник власти.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне нее.

4.2.2 Власть и лидерство

Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе. В практике управления лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер—последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник — подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать об-

раз будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские (рисунок 4.4).

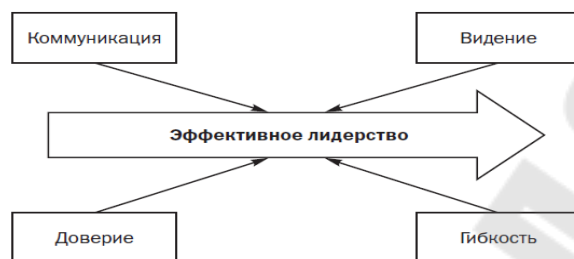


Рис. 4.4. Черты эффективного лидерства

Лидерство — это не управление. Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (таблица 4.1).

Таблица 4.1

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, уче-

ные пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, и личностные деловые.

К **физиологическим** относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы.

Изучение **умственных**, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии.

Концепции лидерского поведения. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие: три стиля руководства; исследования Университета штата Огайо; исследования Мичиганского университета; системы управления (Ликерт); управленческая сетка (Блейк и Моутон); концепция вознаграждения и наказания.

Исследование лидерства, проведенное в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом К. Левиным, заключалось в сравнении эффекта от использования *трех лидерских стилей*: авторитарного, демократического и пассивного (либерального) (таблица 4.2).

Таблица 4.2

Содержание стилей руководства

Черты отличия	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы / организации

	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе
Сильные стороны	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Исследования *Университета штата Огайо* были направлены на разработку двухфакторной теории руководства. За основу взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. Вторая переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе (рисунок 4.5).

Высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Основное внимание уделяется лидером структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
Низкое	Низкое	Высокое

Внимание структуре отношений

Рис. 4.5. Четыре стиля руководства (согласно результатам исследования Университета штата Огайо)

Исследование *Мичиганского университета* ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. Результаты исследований позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной *Р. Ликертом* и получившей название «Системы управления 1, 2, 3 и 4». Основываясь на подходе *Мичиганского университета*, *Р. Ликерт* провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4 (таблица 4.3).

Таблица 4.3

Примеры содержания систем управления 1, 2, 3 и 4 Ликерта

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер — раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать при-	Полная уверенность и доверие во всем

			нятие и выполнение решений	
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Похожая в определенной мере на модель Университета штата Огайо *управленческая сетка Блейка и Моутон* представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — интерес к производству и на вертикальной оси — интерес к людям (рисунок 4.6).

Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), определяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей.

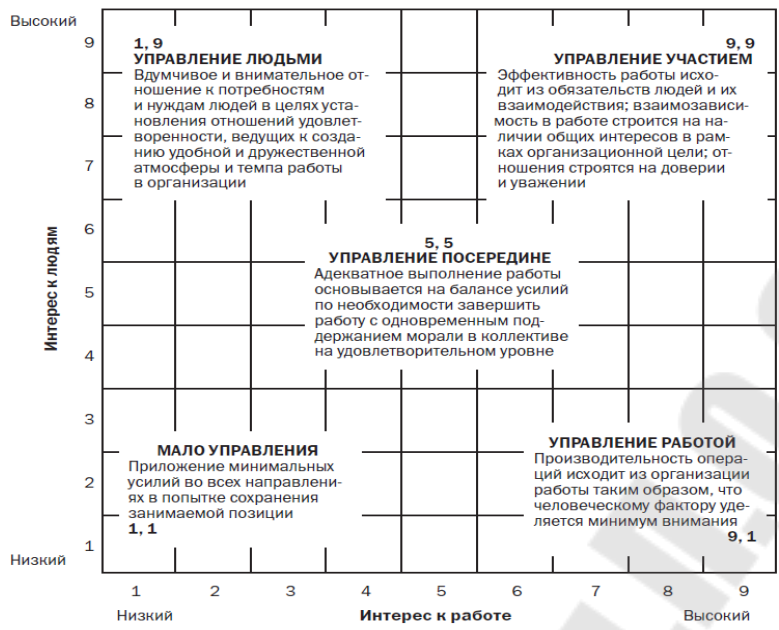


Рис. 4.6. Управленческая сетка Блейка и Моутон

Концепция «вознаграждения и наказания» лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания (рисунок 4.7).

...в связи с ситуацией	Наказание за уровень выполнения работы Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	Вознаграждение за уровень выполнения работы Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
Изменение поведения...	Наказание без учета качества работы Степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу	Вознаграждение без учета качества работы Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу
...без связи с ситуацией	...наказание	...вознаграждение
	Изменение поведения через...	

Рис. 4.7. Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

Концепции ситуационного лидерства

Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ниже будут рассмотрены следующие концепции ситуационного лидерства: континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта; модель ситуационного лидерства Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда; модель «путь — цель» Хауза — Митчелла; модель Стинсона — Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.

Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта

В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. На рисунке 4.8 показан весь спектр выбора между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемыми с интересом к отношениям или к работе.



Рис. 4.8. Континуум лидерского поведения

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик **наименее предпочитаемого работника (НПР)**. В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, долж-

ны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивация на отношения и мотивация на работу.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

Отношения «лидер — последователи». Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру.

Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели — степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели — степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения — степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами;
- специфичность решения — степень возможности принятия альтернативных решений.

Должностная власть. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (рисунок 4.9), наглядно описывающих модель Фидлера.

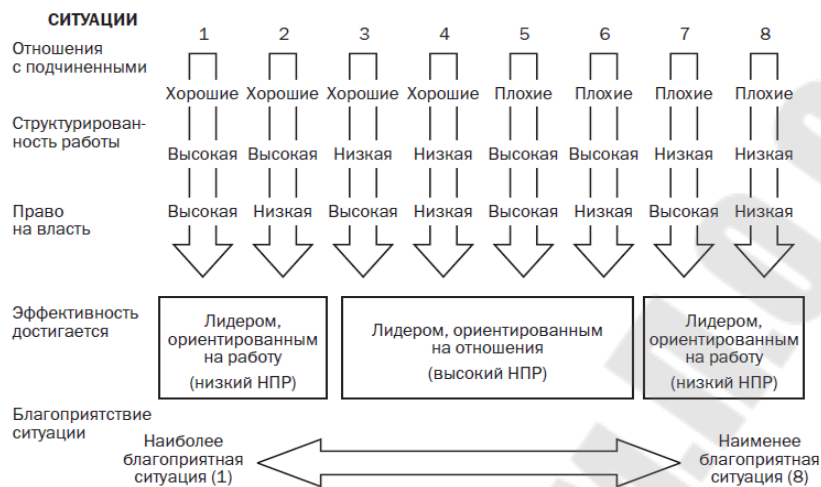


Рис. 4.9. Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланишарда

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет *зрелость последователей*, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу.

Зрелость включает две составляющие. Первая составляющая — профессиональная — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Вторая составляющая — психологическая зрелость — соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: *указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий* (рисунок 4.10).

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая, таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

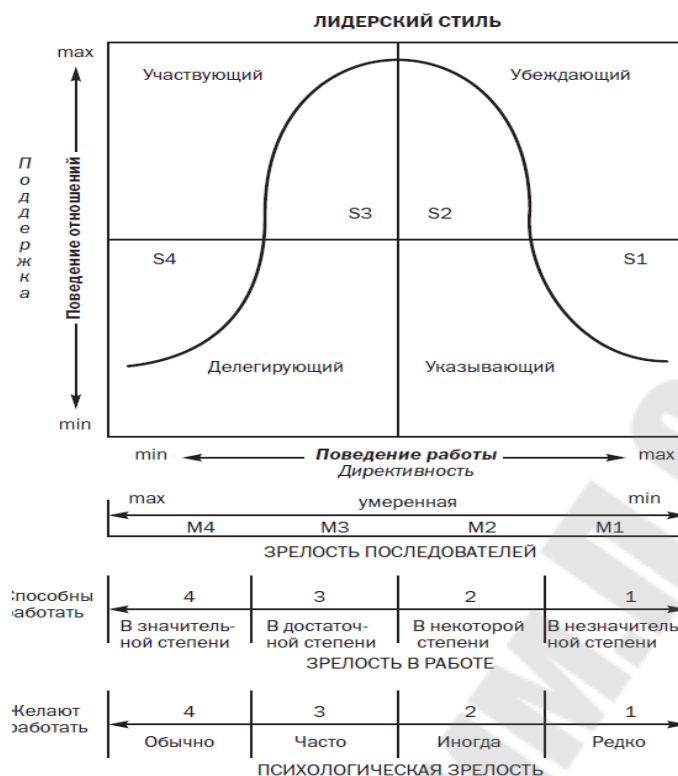


Рис. 4.10. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Модель базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Сущест-

вует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющих у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рисунк 4.11).



Рис. 4.11. Модель ситуационного лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Директивное лидерство — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство — большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение, — установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из

указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: *характеристики последователей и факторы организационной среды*. Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие параметры.

Вера в предопределенность происходящего от действий индивида.

Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

Склонность к подчинению. Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

Способности. Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь—цель». Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен опреде-

ляться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

Согласно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа не структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

В таблице 4.4 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей.

Таблица 4.4

Модель Стинсона — Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации)

Возможности последователей	Структурированность работы	
	Низкая	Высокая
Высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Аналогично модели «путь—цель» данная модель

предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели эффективность решения ($P_{эф}$) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от качества решения ($P_{кач}$) и уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения ($P_{обяз}$), а также от степени срочности решения ($P_{врем}$). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время наряду с остальными двумя является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

$$P_{эф} = P_{кач} + P_{обяз} - P_{врем} \quad (4.1)$$

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» ($O_{эфф}$) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$O_{эфф} = P_{эф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие} \quad (4.2)$$

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения. Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева

решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая, ответы выводят менеджера, в конце концов, на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рисунок 4.12).

Аспекты проблемы

ТМ	Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решений?
ТО	Требования к обязательствам	Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
ИЛ	Информированность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решений?
СП	Структурированность проблемы	Каков уровень структурированности проблемы?
ВП	Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
ОЦ	Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
ВК	Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
ИП	Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решений?

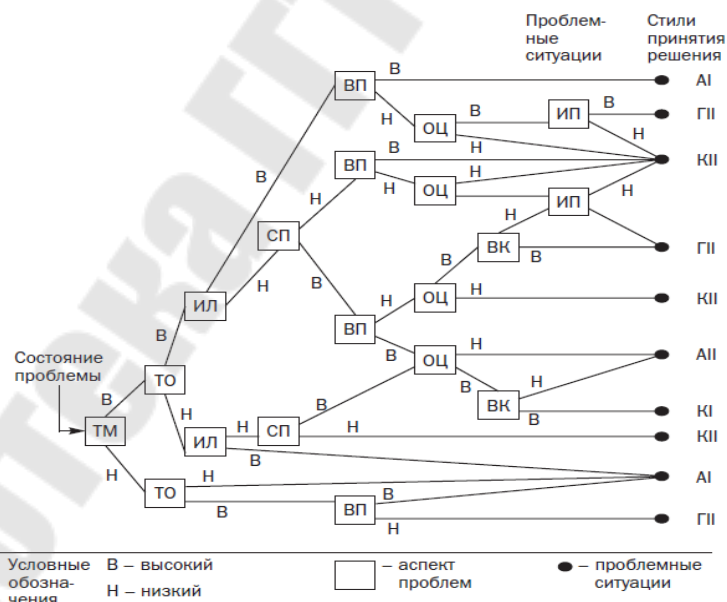


Рис. 4.12. Дерево решений Врума — Яго

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консульта-

тивный I (KI), консультативный II (KII), групповой, или совместный II (ГИ). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее.

AI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

KI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

KII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

ГИ. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

ТЕМА 4.3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

4.3.1 Понятие и классификация управленческих решений

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель (менеджер), чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения - обеспечение достижения целей организации. Эффективное управленческое решение – выбор,

обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.

Классификация управленческих решений

1. По степени уникальности:

- **запрограммированные (рутинные, нетворческие)** решения есть результат заранее определенной последовательности шагов или действий. Отличаются отработанной моделью, включающей стандартные, привычные процедуры их выработки и обоснования. Алгоритм решения известен заранее и следует только приспособить его к решаемой проблеме с учетом присущих ей условий и ограничений;

- **незапрограммированные (уникальные, творческие)** решения, возникающие в ситуациях, которые в определенной степени новы, неструктурированы и сопряжены с неизвестными факторами. Типичны для нестандартных проблем, для ситуаций, отличающихся новизной, неопределенностью.

2. По степени воздействия на будущее:

- **оперативные** – решения по обеспечению максимизации прибыльности от текущих производственно-хозяйственных операций. Основная сфера решений – распределение имеющихся ресурсов предприятия между функциональными подразделениями, оперативное планирование, регулирование и контроль производственно-хозяйственных процессов на предприятии. Принимаются ежедневно исходя из условий производственной деятельности, ресурсной обеспеченности, рыночного спроса, цен, социальных запросов, событий политической, экономической, социальной, экологической среды;

- **тактические (административные)** – решения о структуризации ресурсов предприятия, обеспечивающие максимальную результативность. Связаны со среднесрочными проблемами, выработкой линии действий на относительно непродолжительный период времени в соответствии со складывающейся ситуацией в производстве, на рынках. Являются способом конкретизации стратегии, воплощения ее в конкретные меры, подлежащие осуществлению в течение определенного планового, программного периода;

- **стратегические** – решения о целях и задачах предприятия, сферах деятельности, целевых рынках, обеспечивающих стабильный рост и потенциальную результативность предприятия. Разновидности стратегических решений: проведение кардинальных преобразований в системе управления, принятие перспективных планов, программ, проектов, утверждение бюджетов, установление генеральной

линии действия в виде концепций социально-экономического развития, выработка долговременной экономической политики. Особенность: стратегические решения почти всегда бывают запрограммированными.

3. По виду ЛПР (лица, принимающего решение):

- **индивидуальные**, принимаемые единолично. Такие решения принимаются руководителем, ответственным лицом, они четко персонифицированы. В подготовке, выработке индивидуальных решений могут участвовать консультанты, аналитики, помощники лица, принимающего окончательное решение. Достоинства: могут быть приняты в короткие сроки, а строгая персонификация позволяет конкретно устанавливать лицо, несущее ответственность за данное решение. Недостатки: индивидуальное принятие управленческих решений повышает вероятность ошибок. Возникает угроза подмены объективной цели, для достижения которой должно приниматься решение, целями, отражающими личные, корыстные интересы лица, принимающего решение.

- **коллегиальные** решения принимаются узкой группой лиц, образующих определенный орган управления – коллегия (дирекции, советы, бюро, президиумы, комитеты и др.);

- **коллективные** - продукт общей воли большого количества людей, представляющих производственные коллективы, крупные социальные группы, население территории или всей страны. Такие решения формируются при проведении собраний, митингов, конференций или в результате выборов, в которых участвует представительная часть лиц, обладающих правом подавать свой голос в пользу того или иного варианта решения.

4. По степени определенности ситуации:

- решения, принимаемые **в условиях определенности** (детерминистские решения). ЛПР в точности знает последствия развития ситуации по каждой из возможных альтернатив;

- решения, принимаемые **в условиях риска (вероятностные решения)**. Последствия развития ситуации в точности не известны, но известными являются вероятностные характеристики возможных в будущем событий;

- решения, принимаемые **в условиях неопределенности**, т.е. в условиях, когда отсутствуют вероятностные оценки потенциальных результатов (исходов событий).

5. По способам (технологии как последовательности действий) принятия решений можно выделить:

- **интуитивные решения.** Выбор основан на ощущении, что выбор правилен (озарение или шестое чувство). Могут приниматься с учетом знаний и накопленного опыта;

- **рациональные решения.** Выбор основан на результатах аналитического процесса, имеющего определенную последовательность взаимосвязанных шагов.

4.3.2 Принятие решений. Уровни и модели принятия решений

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации.

Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный (рисунок 4.13).



Рис. 4.13. Два уровня принятия решения в организации

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений (рисунок 4.14).

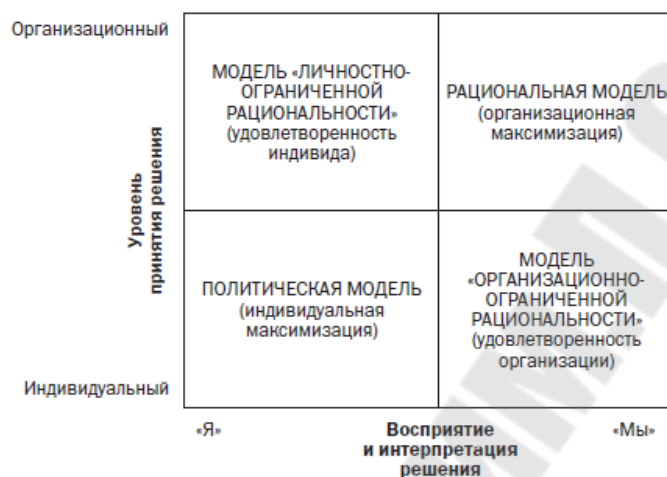


Рис. 4.14. Модели принятия решений в организации

Рациональная модель — это выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер или организация в своем желании быть рациональными зависят каждый в отдельности от имеющихся у них возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: **лично ограниченной рациональности**; **организационно ограниченной рациональности**. Определение проблемы при этом подходе в обоих случаях происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает

во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

4.3.3 Процедура принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный, систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий (рисунок 4.15).

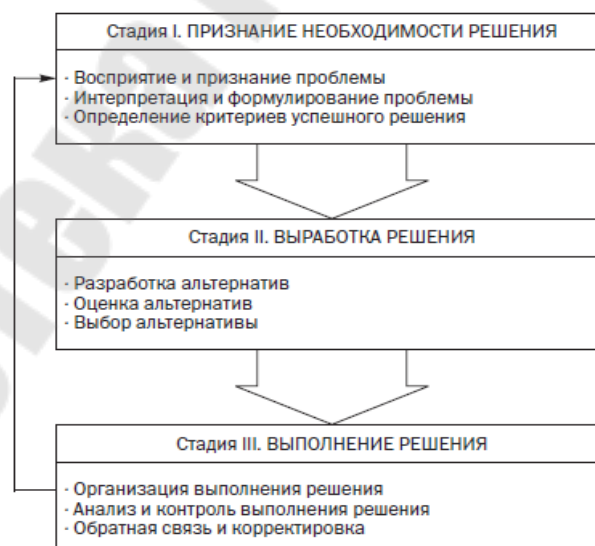


Рис. 4.15. Процесс принятия решения

Первая стадия процесса состоит в **признании необходимости решения** и включает в себя следующие этапы:

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе — это *интерпретация и формулирование проблемы*.

Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий — проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис — к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных — запрограммированные решения, а для неструктурированных — не запрограммированные.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап *определения критериев успешного решения*. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. В случае критерия «мы хотим» рассматриваются желательные цели, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уме-

щается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. *Оценка* предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. Последние в основном порождаются отношениями между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т.п.).

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным. Это происходит вследствие недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач. Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Правильное решение основывается на будущих событиях, а опыт — на прошлых. Опыт становится полезным и мощным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему и если в ходе этого анализа выявляются основательные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как и компаний, потерпевших неудачу.

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существуют решения, которые не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего правильность выбора эксперимента.

Наиболее общим и эффективным методом отбора альтернатив является *проведение исследований и анализа*. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наи-

более важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. В целом это «кабинетный» подход к принятию решения. Данный метод также предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них.

Завершающая стадия — это **выполнение решения**. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности. Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность. Необходимо распределить права и ответственность среди участников. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Во-вторых, менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии данного решения его исполнителями. Этому во многом способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении.

Следующий этап — это *встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения*. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонения работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся. Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий.

Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали.

Выбор того или иного управленческого решения есть одновременно и определение поведенческих стратегий руководителя (таблица 4.5).

Таблица 4.5

Классификация моделей поведения руководителей

Поведенческая стратегия	Реакция на информацию
Идеальная	Адекватная в условиях полноты информации
Реалистическая	Метод здравого смысла в условиях противоречивости информации
Адаптивная	Метод избежания неудач в условиях дефицита информации
Компенсаторная	Метод перекрытия неудач успехами в условиях изменения информации
Авантюрная	Метод «проб и ошибок» в условиях информационной неопределенности
Конфликтная	Метод открытого вызова в условиях негативного давления информации

Принятие управленческого решения может сопровождаться ошибками руководителя. Эти ошибки могут быть субъективными и объективными, т.е. произвольными и вынужденными (таблица 4.6).

Таблица 4.6

Ошибки руководителя при принятии управленческих решений

Субъективные	Объективные
Принятие решений по выбранному шаблону	Большое число принимаемых решений, которые поэтому не всегда выполняются
Переоценка возможного успеха	Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
Настрой на субъективно желаемое	Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не «работают»
Апелляция к собственному опыту	В принятых решениях даны нереальные сроки, все понимают это, но принимают их
Недооценка рисков	Принимаемые решения оказываются «половинчатыми» в силу обстоятельств
Установка на самый исполнимый вариант	В новых решениях заложена определенная доля конфликтности
Стремление доказать свою правоту	Новые решения принимаются большинством, хотя верным может быть мнение меньшинства
Подгонка информации под свой замысел решения	Решения принимаются с учетом того, что все ошибки исправятся потом
Абстрактная, поверхностная	Игнорируется поэтапная процедура принятия

выработка решения	решения, т.к. нет времени
Давление прошлых неудач	Некому готовить необходимую информацию для принятия решения

Вопросы для самоконтроля

1. Какую роль в управлении организацией играют коммуникации? Что представляет собой процесс коммуникации?
2. Дайте описание видов коммуникаций. Какие из них относятся к организационным?
3. Какие виды коммуникационных сетей и коммуникационных стилей используются в организации? Какова их эффективность?
4. Что такое власть и каковы ее источники?
5. Как взаимосвязаны власть и лидерство? Каковы черты эффективного лидера? Являются ли синонимами термины «лидер» и «менеджер»? Аргументируйте свой ответ.
6. Дайте описание основных теорий лидерства. В чем состоит связь и каковы различия в наиболее известных моделях лидерства?
7. Сформулируйте определения термина «управленческое решение». Как можно классифицировать управленческие решения?
8. На каких уровнях принимаются управленческие решения? Какие модели при этом используются?
9. Выполните описание процедуры принятия управленческого решения. Каковы основные поведенческие стратегии и ошибки руководителя при принятии управленческих решений?

РАЗДЕЛ 5 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 5.1 СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проектирование организации - это способ формирования организационной структуры, представляющей собой систему объединения людей и групп для достижения целей организации на основе разделения труда и обязанностей, установленных правил и процедур организационного взаимодействия.

Под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии.

Дж. Гелбрейт определил *проектирование организации* как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс носят ситуационный характер. Выделяют четыре группы *ситуационных факторов*:

- внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Изображенные на рисунке 5.1 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по проектированию организации через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

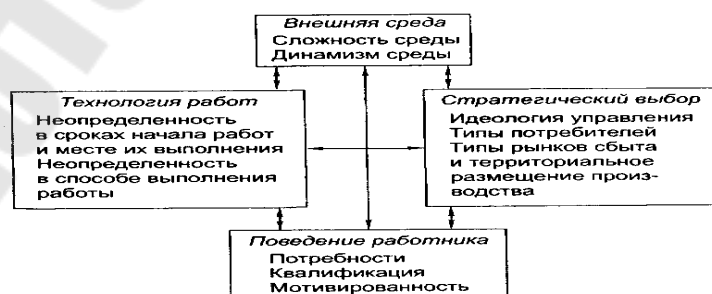


Рис.5.1. Ситуационные факторы проектирования организации

Оценка внешней среды. В процессе проектирования организации необходимо анализировать текущую и прогнозировать будущую расстановку сил во внешней среде, а также требования к организации со стороны институтов внешней среды, оказывающих на нее прямое воздействие в ходе непосредственного соприкосновения.

Институты непосредственного соприкосновения — это организации, группы лиц или отдельные лица, являющиеся посредниками между силами внешнего окружения и организацией, ее частями или подразделениями. Они формируют спрос на ту или иную функцию организации. *Первым шагом* в проектировании организации является их выявление, позволяющее затем точнее определить основные функциональные подразделения организации — контактеров с представителями институтов. *Следующим шагом* является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм.

Сложность внешней среды определяется количеством факторов, влияющих на проектирование организации, и мерой их сходства между собой.

Динамизм внешней среды обусловлен подверженностью переменам факторов, которые оказывают воздействие на проектирование организации.

Технология работы. Под *технологией работы* понимаются не только действия работника, но и материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: **разделение труда и группировка работ**, т.е. создание подразделений. При определении технологии оценивается, когда, где и как должна выполняться работа, какова взаимозависимость работ, но при этом рассматривается не организация в целом, а ее отдельные подразделения. Для каждого из них существенна связь между переменными неопределенности: а) временем поступления работы и местом ее выполнения, б) способом выполнения работы (рисунок 5.2).

Следует учитывать, что в процессе изменения ситуации возможен переход отдела или службы из одного состояния (квадранта) в другое. Так, например, из-за сильного износа оборудования ремонтный цех может переместиться в квадрант 1. Кроме того, нужно учитывать, что подразделения расставлены по квадрантам в соответствии с характером технологии преобладающих у них работ, но отдельные

работы в рамках функциональных обязанностей могут принадлежать другому квадранту.

Неопределенность способа выполнения работы	Высокая	2 Отдел маркетинга Отдел финансов Отдел снабжения	4 Отдел НИОКР Отдел планирования Дирекция Комиссия по разрешению конфликтов
	Низкая	1 Цех сборки Измерительная лаборатория Отдел охраны ИВЦ	3 Ремонтный цех Машбюро Бухгалтерия Отдел кадров
		Низкая	Высокая

Неопределенность
времени поступления работы
и места выполнения

Рис. 5.2. Влияние технологии выполнения работы на проектирование организации

Матрица на рисунке 5.2 позволяет структурировать подразделения по схожести технологий, что облегчает формирование структуры. Наиболее простые структурные схемы имеют подразделения, входящие в квадрант 1, а наиболее сложные по связям, полномочиям, уровням и другим элементам — в квадрант 4.

С помощью матрицы упрощается определение уровня полномочий структурных подразделений, необходимых квалификационных характеристик и сложности связей. *Степень неопределенности способа выполнения работы* обуславливает квалификационные требования к подразделениям: высокая неопределенность усиливает требования к подразделению и его работникам, а при низкой - они более умеренные. *Степень неопределенности времени поступления работы и места ее выполнения* влияет как на уровень необходимой самостоятельности подразделений в установлении последовательности выполнения работ и регулировании собственного производственного процесса, так и на сложность системы взаимодействия подразделений с внутренним и внешним окружением.

Стратегический выбор. В 1962 г. А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать ее стратегии, так как со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых требует проектирования новой организационной системы (рисунок 5.3).

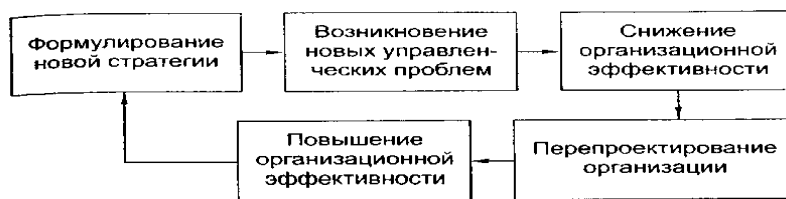


Рис. 5.3. Взаимосвязь стратегии и системы управления организацией

В 1977 г. Дж. Гелбрейт определил основные факторы, влияющие на организационное проектирование:

1. **Идеология управления**, которой придерживается высшее руководство, а точнее ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация и децентрализация.

2. **Типы потребителей** определяют состав элементов при проектировании организации.

3. **Типы рынков сбыта и территориальное размещение производства** влияют на структуру организации при расширении территориальных границ ее деятельности.

Поведение работника. На проектирование организации оказывают влияние потребности, квалификация и мотивированность работников, составляющие основу их поведения.

Для удовлетворения потребностей работников в ходе проектирования предусматривается система социального обеспечения организации (детский сад, медобслуживание, столовая и т.п.). Если удовлетворение потребностей достигается, то и эффективность организации возрастает, а сложность ее системы может быть снижена.

Квалификация персонала - при низкой квалификации сотрудников проектирование организации ориентируется на выполнение простых работ и повышенное внимание к организации контроля. В ситуации, когда сотрудники обладают высокой квалификацией, появляется возможность упростить систему взаимодействия, доверить работникам более сложные комплексные участки работы, сократить объем административного контроля.

Мотивация работников воздействует на результаты работы, а, следовательно, и на проектируемую систему организации. Если работники достаточно мотивированы, их ожидания оправдываются, то

они доверяют организации, и это предполагает упрощение ее структуры.

Выделяют следующие **основные элементы проектирования организации**:

1) *Разделение труда* (разделение работы на ряд составных частей (участков) и ее распределение между разными исполнителями) и *специализация* (разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем).

2) *Департаментализация* (организационное обособление исполнителей схожих работ, т.е. объединения исполнителей в группы – структурные подразделения) и *кооперация* (обеспечивает согласованность действий групп и исполнителей).

Тип департаментализации - это принцип, которым руководствуются при выделении структурных подразделений. Выделяют четыре типа департаментализации:

1. *Линейная* - выделение подразделений с однотипными не-взаимосвязанными работами, в целях повышения управляемости. Предполагает относительную автономность при выполнении работы, характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи). Линейный тип департаментализации может осуществляться по численности, времени, территории или по природному фактору.

2. *Функциональная* - возникает с развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации. Она может осуществляться по функциям (ресурсам), технологии или по процессу.

3. *Департаментализация по результату* - группирование исполнителей работ вокруг конечного результата. В организации, создаются относительно автономные части, ориентированные на продукт, потребителя или рынок. Используется преимущественно в целях снижения высокой инерционности крупных организаций, усиления их реакции на изменения внешней среды и повышения эффективности.

4. *Матричная* - используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений. Естественным выходом из этого положения становится использование преимуществ группирования исполнителей работ по ресурсам и результату одновременно (таблица 5.1).

Таблица 5.1

Матричная департаментализация

Группирование подразделений по продукту	Функциональные подразделения			
	Производство	Маркетинг	Финансы	НИОКР
Продукт А				
Продукт Б				
Продукт С				

Функциональная часть матрицы отвечает за обеспечение работы спецификациями (техническими условиями, технологической документацией, нормами и нормативами и т.п.), техническим руководством, квалифицированными кадрами, развитие персонала. Продуктовая часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации этих двух начал заключается в поддержании баланса между *техническими* (насколько хорошо работа выполнена) и *административными* (какая работа сделана и во сколько обошлось ее выполнение) целями.

3) *Связи* (обеспечивает возможность взаимодействия каких-либо частей) и *координация* (придает вещам и действиям необходимые пропорции).

Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации, действуют постоянно, формализуются и отражают распределение полномочий по уровням управления.

Горизонтальные связи - связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Линейные связи - отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи идут по организационной иерархии сверху вниз в форме приказа, распоряжения, команды и т.п.

Функциональные связи обеспечивают в процессе координации информационный обмен совещательного характера. В организационной иерархии они направлены от подчиненного к руководителю и имеют форму совета, рекомендации, предложения альтернативы и т.п.

Прямые связи используются для координации деятельности через непосредственное воздействие на объект управления (исполнителя или процесс).

Косвенные связи обеспечивают координацию деятельности подразделений и исполнителей не прямым воздействием, а посредством формирования условий, в которых осуществляется та или иная деятельность.

Формальные связи - это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. На практике формальные связи в организации отражаются в должностных инструкциях.

Неформальные связи - это неформализованные контакты между людьми в организации, не зависящие от их должности или участка работы. Они существуют всегда, на неформальных связях основаны неформальные группы.

4) *Масштаб управляемости и контроля* (сколько людей и работ можно объединить под началом одного руководителя, чтобы обеспечить эффективное управление работой).

Масштаб управляемости и контроля преимущественно оценивается посредством определения количества потенциально возможных межличностных контактов между руководителем и подчиненными.

Выделяют три типа межличностных контактов в организации:

1-й тип - контакты между руководителем и конкретным подчиненным (прямые двусторонние);

2-й тип - контакты руководителя с двумя и более подчиненными (прямые множественные);

3-й тип - контакты между подчиненными, включающие как прямые двусторонние, так и прямые множественные.

Исследования, проведенные Д. Вудворд, показали, что масштаб управляемости существенно зависит от типа производства и уровня управления (таблица 5.2).

Таблица 5.2

Масштаб управляемости в различных типах производств

Уровень управления	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

Зависимости, полученные Д. Вудворд, объяснимы: на масштаб управляемости влияют степень однородности работ и степень неопределенности способа их выполнения. В нижнем звене увеличение разнообразия работ отражается уменьшением количества подчиненных.

На практике, преимущественно руководствуются усредненными нормативами: на высшем уровне управления рекомендуется иметь 4 - 7 подчиненных, на нижнем - от 15 (при выполнении разнообразных работ) до 30 (при выполнении простых взаимосвязанных или одинаковых работ).

5) *Иерархия* (это соподчиненность) и *звенность* (количество уровней управления).

б) *Распределение прав и ответственности*. В организации осуществляется распределение прав и ответственности (полномочий) по уровням управления. При формировании системы полномочий используются два подхода, основывающихся а) на принципе единства подчинения; б) на двойном или множественном подчинении.

Принцип единства подчинения состоит в том, что работник должен получать распоряжения по работе только от одного начальника. При этом система соподчиненности строится так, чтобы права и ответственность вышестоящего руководителя поглощали незначительную часть прав и ответственности нижестоящего руководителя (рисунок 5.4а).

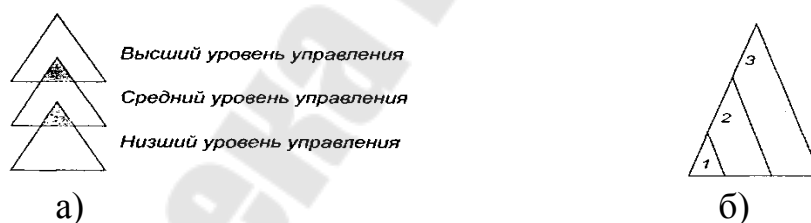


Рис. 5.4. Распределение прав и ответственности:

а) Распределение полномочий на основе принципа единства подчинения (□ - зона прав и ответственности данного уровня иерархии; ■ - зона поглощения полномочий нижестоящего уровня вышестоящим) б) Распределение прав и ответственности при системе двойного (множественного) подчинения: (3 — зона прав и ответственности высшего уровня управления; 2 — зона прав и ответственности среднего уровня управления; 1 — зона прав и ответственности низшего уровня управления)

Принцип двойного подчинения предполагает, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают

права и ответственность нижестоящих руководителей (рисунок 5.4б). Такая система допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления, что значительно усложняет поиск ответственного за результаты.

7) *Централизация* (концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией) и *децентрализация* (передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления).

В любой организации данные способы не исключают, а дополняют друг друга. На степень централизации и децентрализации оказывают влияние следующие *факторы*: стоимость принимаемых решений; единообразие политики; размеры организации; организационная культура; философия управления высшего руководства; развитие техники контроля; степень разделения труда; изменения внешней среды и др. Децентрализация обладает *рядом преимуществ*: повышает объективность и скорость принятия решений, делает организацию более гибкой и адаптируемой к изменениям внешней среды, развивает деловые качества руководителей нижнего уровня.

8) *Дифференциация* (означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения) и *интеграция* (означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением).

ТЕМА 5.2.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

5.2.1 Традиционные типы организационных структур: суть, преимущества и недостатки

Взаимодействие на уровне подразделений в организации определяется организационной структурой, которая строится с помощью различных типов департаментализации: линейной, функциональной, по результату и матричной.

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Основой являются линейные подразделения, которые осуществляют в ор-

ганизации основную работу (производство), и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, сырье, маркетинг и т.д. Эта структура использует линейную и функциональную департаментализации (рисунок 5.5).

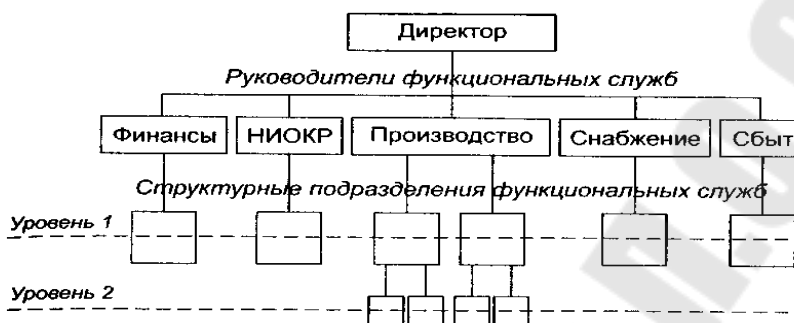


Рис. 5.5. Линейно-функциональная организационная структура

Основные достоинства этих структур: высокая эффективность при небольшом разнообразии продуктов и рынков; централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации; функциональная специализация и опыт; высокий уровень использования мощностей и потенциала специалистов по функциям.

К недостаткам линейно-функциональных структур можно отнести: возникновение проблем межфункциональной координации; возложение ответственности за общие результаты только на высший уровень; недостаточную реакцию на динамичные изменения внешней среды, увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований в больших организациях.

Дивизиональная структура. Основу дивизиональной структуры составляет превращение двух и более подразделений в центры прибыли по продукту, потребителю или рынку (рисунок 5.6). В ней используется комбинация следующих типов департаментализаций: линейной, функциональной и по результату.

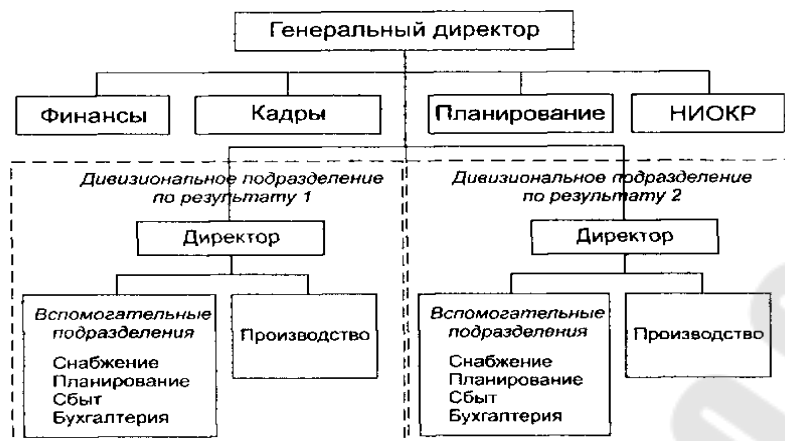


Рис. 5.6. Дивизиональная структура организации

А. Слоун определил дивизиональную структуру как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения. Дивизиональные подразделения и их руководители в рамках закрепленного за ними продукта, потребителя или рынка действуют самостоятельно, принимают оперативные решения и отвечают за получение прибыли. Разделение по уровням ускоряет принятие решений и реакцию организации на изменения внешней среды.

Основные достоинства дивизиональной структуры: быстрая реакция, хорошая адаптируемость к нестабильной внешней среде; стимулирует повышенное внимание к потребностям покупателей; хорошая координация действий функциональных подразделений; позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях; принятие решений децентрализовано.

К недостаткам дивизиональных структур можно отнести: менее экономична, чем функциональная структура; ухудшает координацию работы производителей разных изделий; не требует высокой компетентности и технической специализации; затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства.

Матричная структура. В известной мере недостатки дивизиональной схемы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов *матричной схемы*: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто неосуществима в рамках механистического подхода. Она требует перехода к органическому подходу, обеспечивающему большие возможности при проектирова-

нии горизонтальных, неформальных и косвенных связей, являющихся в значительной степени атрибутами матричной организации.

Матричная схема отношений имеет два уровня развития: первый уровень предполагает активное формирование различных полуавтономных групп для решения отдельных проблем (рисунок 5.7); второй – это создание матричной структуры организации в целом (рисунок 5.8). В первом случае образуются как временные, так и постоянные целевые комплексные группы, а основная структура организации остается традиционной. Такие структуры называют *проектными*.

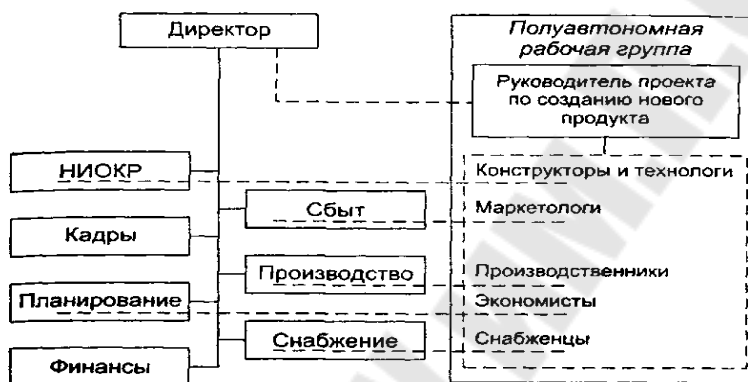


Рис. 5.7. Использование матричной проектной схемы отношений при создании нового продукта

Когда организация слишком часто прибегает к групповой работе и связанные с ней недостатки начинают перевешивать преимущества, следующим шагом становится *чисто матричная структура* организации.



Рис. 5.8. Матричная структура

Матричная департаментализация всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно—функциональной и продуктовой (проектной). Основной задачей руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

Основным преимуществом матричной департаментализации является заключенный в ней высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами.

Но имеются и недостатки: система двойного подчинения требует баланса, который нелегко установить; двусмысленность роли работника и его руководителей создает напряжение в отношениях между членами организации; чтобы внедрить эту систему требуется длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура.

5.2.2 Новые типы организационных структур управления

В последнее время в литературе рассматриваются новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде: *эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок и организации предпринимательского типа.*

Эдхократическая организация – это организация с трудно определяемыми и быстро изменяющимися структурами, основанными на власти знаний и компетентности, а не на позиции в иерархии (должности).

Эдхократия - это сочетание управленческого стиля и организационного дизайна. Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников в сочетании с качественным выполнением работы и умением решать возникающие проблемы. Структура эдхократической организации обычно ассоциируется с концентрической схемой (рисунок 5.9).

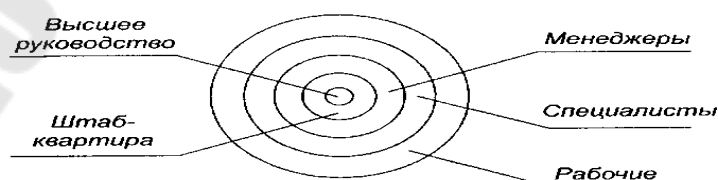


Рис. 5.9. Схема эдхократической организации

В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному - к успеху компании. В ней ценности не ранжируются по уровням.

Предпринимательская организация (рисунок 5.10). Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе *эффективности*. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

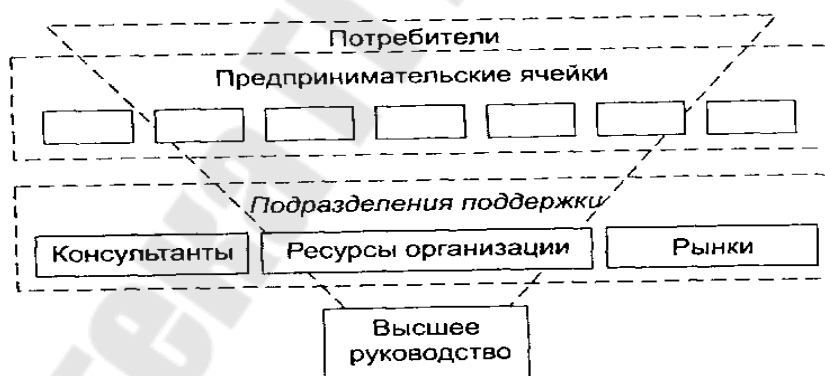


Рис. 5.10. Принципиальная схема предпринимательской организации

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делаю-

щих бизнес. Следующий снизу уровень организации **включает три основных блока**. Ключевой из них - это ресурсы организации (люди, технологии, информация, идеи и т.д.). Задача этого блока - обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок - это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее, бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес.

На вершине перевернутой пирамиды находятся предпринимательские ячейки, ориентированные на определенный рынок, где они осуществляют поиск и реализуют открывающиеся возможности. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами. Такое структурное построение предпринимательской организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес. Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

Организация, ориентированная на рынок. В ранее рассмотренных типах структур непосредственно вокруг рынка группируется только часть организации, в то время как в организации, ориентированной на рынок - все ее части. На практике такая организация является своеобразной комбинацией ранее рассмотренных типов. Связи в ее структуре формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями (рисунок 5.11).

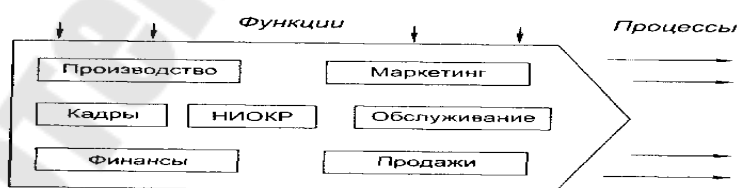


Рис. 5.11. Рыночная ориентация в группировании от «функций» к «процессам»

При проектировании организации сочетаются матричный и органический подходы, вместо жесткой иерархии возникают автономные интегрированные рабочие группы, которым обычно придается статус «центра прибыли» или бизнес-группы (рисунок 5.12).

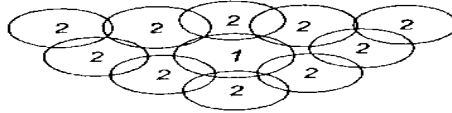


Рис. 5.12. Дифференциация и интеграция ячеек в организации, ориентированной на рынок; 1 – руководство организации; 2 – проектные группы (рабочие ячейки)

Все работники включаются в рабочие ячейки (рабочие группы) отвечающие за конечный результат.

Сами группы, наделенные групповой ответственностью, функционируют в рамках закрепленного процесса, являющегося основой их структуры (рисунок 5.13).

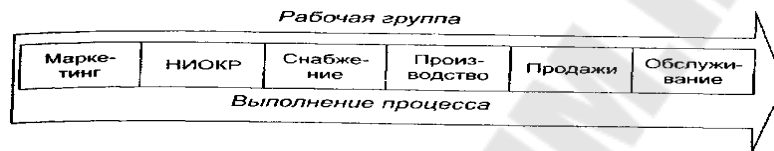


Рис. 5.13. Элемент сетевой структуры

Главное для организации, ориентированной на рынок - выполнение каждого отдельного заказа, поэтому работы группируются по процессу. Исполнители осваивают процесс в целом, а не отдельные функции.

Особое значение придается распределению *прав и ответственности*. Наверху сохраняется столько прав, сколько необходимо для обеспечения оптимального выполнения работы. Это сочетается с автономизацией рабочих групп или производственных отделений. Поскольку решения приближаются к потребителю, то становится меньше согласований этих решений по уровням. Главной задачей руководства в этих условиях становится определение политики, общих правил деятельности. Все это сопровождается общим сокращением «аппаратного» персонала, наделением рабочих групп административными функциями и, наоборот, административных — рабочими. Риск в бизнесе и доверие во взаимоотношениях кладутся в основу организации рыночного типа.

Партисипативная организация. Концепция партисипативного управления, или участия работников в управлении исходит из того, что предоставление членам организации права участвовать в принятии решений по работе способствует мотивации их деятельности.

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается *три степени участия*:

- выдвижение предложений (не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем);

- выработка альтернативы (требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу; на практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу);

- выбор окончательного решения (предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера) (рисунок 5.14).

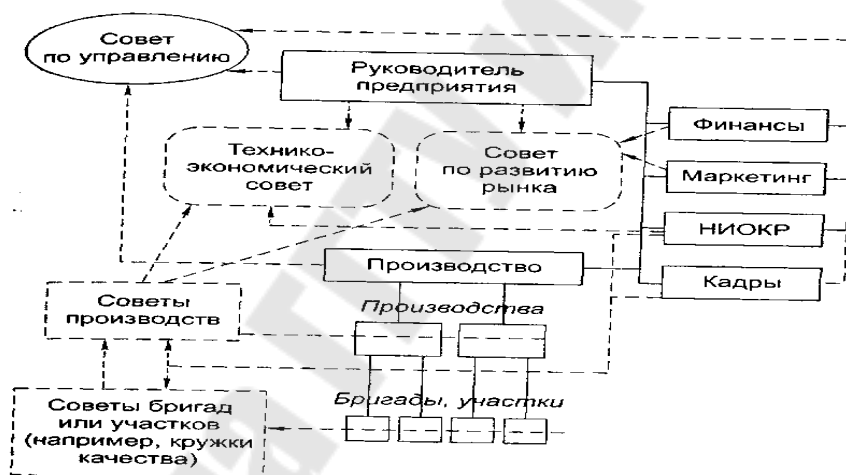


Рис. 5.14. Схема структуры партисипативной организации

В состав советов включаются нижестоящие работники и специалисты параллельных функциональных подразделений, имеющих прямое отношение к обсуждаемым проблемам. Советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. Некоторым советам поручается оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу

При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Обеспечивается обмен опытом, развивается творческое отношение к работе. Открывается система коммуникаций снизу, ослабляется давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников развивается чувство собственника своего труда, повышается мотивация деятельности, и они лучше выполняют принимаемые ими же решения.

При неправильном проектировании сказывается несовместимость иерархии и демократии, советы становятся неэффективными либо начинают вмешиваться в дела руководителей.

Сетевые организационные структуры. Сетевые структуры представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта — производство и поставка комплектующих — изготовление и сборка изделия — продвижение к потребителю — продажа.

Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети подчиняются ее общим правилам и интересам. Очевидно, что речь идет о возможности формирования разных сетей по производству отдельных продуктов.

Принцип построения сетевых структур – многовариантность, поэтому достаточно трудно выделить наиболее общие признаки, которые можно было бы положить в основу их определения. Сети способны выходить за рамки технологических систем, формальных структур, не признают территориальных границ. Возможно, наиболее важным свойством сетей является их способность «выстраивать» структуру в соответствии с общей идеей, целью, стратегией.

Подбор элементов структуры происходит по функциональному признаку. Адаптивность сетевых структур обеспечивается способностью быстро менять набор элементов, функций и характер связей в соответствии с требованиями внешней среды.

В настоящее время сетевая форма организации управления широко используется как во внутренней структуре крупных корпораций, так и в системе транснациональных и международных компаний. Суть сетевой организации управления представлена в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Варианты сетевой организации управления

Разработка изделия	Производство и поставка комплектующих	Изготовление и сборка изделия	Продвижение изделия к потребителю	сбыт
1-ый вариант Материнская компания (МК) Дочерние предприятия (ДП ₁ -ДП ₈)				
ДП ₁ , ДП ₂	ДП ₃ , ДП ₄	МК, ДП ₅	ДП ₆ , ДП ₇	ДП ₈
2-ый вариант Предприятия, партнеры разных компаний (П ₁ -П ₉) Организации (О ₁ -О ₄)				
МК	П ₁₋₃	П ₄₋₆	П ₇ , О ₁₋₂	П ₈₋₉ , О ₃₋₄

В первом варианте материнская компания четко определяет специализацию подразделений — дочерних предприятий и предоставляет им большую самостоятельность в использовании местных ресурсов и обеспечении потребностей той страны, где они функционируют. Дочерним предприятиям дается рыночная самостоятельность, т.е. право работать в сети и на внешнем рынке, используя рыночные цены, конъюнктуру, участие в конкуренции. Рыночная мотивация рассматривается как важный фактор повышения качества и конкурентоспособности продукции (услуг). Входящие в корпорацию предприятия имеют права внешних партнеров, с корпорацией их объединяет капитал и общие интересы.

По такому варианту формируются отдельные сети внутри одной компании или сама компания представляет собой сеть, в которой материнская компания выступает холдингом с интересами в ряде сетей.

Функции управления компанией должны обеспечивать устойчивую деятельность и постоянное обновление за счет использования инвестиций, налогов и субсидий. Например, в результате реструктуризации корпорация «Дженерал моторе» сформировала сеть из своих подразделений по производству комплектующих изделий, создав консорциум предприятий, работающих самостоятельно на отдельные системы автомобиля и на рынок. Их деятельность стала сравнимой с деятельностью внешних поставщиков, так как внутренние и внешние сделки осуществляются по рыночным ценам. Известная корпорация «Тэнди Радио Шэк» имеет такую же сетевую структуру, в которой весь производственный процесс осуществляется одной фирмой.

Во втором варианте формируются динамические сетевые структуры, использующие широкий состав подрядчиков на всех стадиях воспроизводственного процесса. Головная фирма занимает лидирую-

щее положение в ключевой сфере для данного продукта (исследования, разработка изделий, технология производства).

Участники динамической сетевой структуры, как правило, находятся в разных странах, и каждый участник обладает тем или иным конкурентным преимуществом. Динамические сети распространены в таких видах деятельности, как издательское дело, биотехнология, производство игрушек, модной одежды, мультипликации. Примеры динамических сетей представляют «Моторола», «Делл Компьютер», «Рибок», «Льюис Гэлуб Тойэ». Особенностью сетей такого типа является частая смена партнеров в связи с короткими циклами разработки и производства продукта.

Общими преимуществами функционирования сетевых организаций являются:

- пространственная мобильность, позволяющая распределить товар в соответствии с территориальным размещением сегментов целевых рынков;
- мобильность ассортимента в соответствии с потребительскими предпочтениями;
- эффективность в области осуществления диверсифицированных видов деятельности;
- способность обеспечить более высокий уровень управления за счет привлечения более квалифицированных руководителей и специалистов;
- снижение затрат на единицу продукции за счет наличия скидок в результате закупки товаров большими партиями, снижения удельных транспортных расходов, более рациональной организации торгово-технологических процессов в результате координации взаимодействия, снижения удельных затрат на стимулирование сбыта.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определения «проектирование организации» и «организационная структура управления».
2. Перечислите основные факторы проектирования организации. Дайте им краткую характеристику.
3. По каким характеристикам оценивается технология работы в проектировании организации?
4. Раскройте содержание поведения работника при проектировании организации.

5. Перечислите основные элементы проектирования организации. В чем их суть?
6. Перечислите и дайте характеристику основным типам департаментализации.
7. Раскройте содержание масштаба управляемости и контроля.
8. В чем отличие распределения полномочий на основе принципа единства подчинения от двойного (множественного)?
9. Дайте характеристику традиционным типам организационных структур. Перечислите их преимущества и недостатки.
10. В каких случаях функциональная структура оказывается предпочтительнее дивизиональной?
11. Какие условия необходимы для создания матричной структуры?
12. Сформулируйте определение «эдхократия». Назовите характерные черты эдхократической организации.
13. Раскройте содержание предпринимательской организации и организации, ориентированной на рынок. Перечислите их преимущества и отличия.
14. Сформулируйте определение сетевых структур. По какому принципу они строятся? В чем их преимущества?
15. Какими должны быть действия менеджера при формировании организационной структуры управления? Аргументируйте свой ответ.

РАЗДЕЛ 6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

ТЕМА 6.1 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Включение человека в организационное окружение называют *социализацией*. Успешность социализации зависит от характеристик не только организационного окружения (части организации, с которой индивид сталкивается во время своей работы), но и человека.

В самом общем виде *организационное окружение* — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в

ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение, а также такие характеристики и составляющие организации как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура и т.д. Организационное окружение всегда персонально. Оно в очень большой степени зависит от индивидуальных характеристик члена организации. Поэтому возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в от характеристик человека.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное *место*, выполнять определенную *работу* и получать определенное *вознаграждение*. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего необходимыми *квалификационными* и *личностными характеристиками*, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый *результат*, за который ему дается определенное вознаграждение.

В основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением лежат:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Первый подход исходит из главенства роли исполнителя, а второй — из приоритетности места, на которое претендует человек, и его потенциала для исполнения роли. В первом случае человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. Таков традиционный подход, наиболее распространенный в современной практике менеджмента. Во втором случае человеку подбирается работа, как можно более соответствующая его возможностям и претензиям на определенное место в организации. Этот подход ис-

пользуется в тех случаях, когда специалист обладает высоким потенциалом и организация очень заинтересована в нем как работнике.

Личностные характеристики человека. Бесспорным фактом является то, что все люди различны. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности организации. И это же разнообразие порождает трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Создавая роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Для того чтобы разрешать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека, т.е. необходимо знать, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся. Тремя основополагающими *личностными началами* поведения человека являются *восприятие, критериальная основа и мотивация*.

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: а) отбора информации; б) ее систематизации. Они осуществляются в соответствии с общими закономерностями, но под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Восприятие человека проходит две стадии

- а) первое впечатление, основывающееся на небольшом количестве поверхностной информации;
- б) более глубокое знакомство с личностными характеристиками объекта, стилем его поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

- воспринимаемого человека;
- воспринимающего человека;
- ситуации, в которой происходит восприятие.

Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения. Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и

оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Обучение при вхождении в организацию. Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. К ним относятся:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Возможны два принципиально различных процесса обучения.

Первый — это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения.

Отобрав человека для работы, для исполнения им определенной роли, организация исходила из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому *удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации* является исключительно важной задачей,

за решение которой в первую очередь ответственно управление организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки, зарплаты, обещания в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этапе вхождения нового работника в организационное окружение организация должна решать одновременно три задачи:

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство *ответственности* задела организации и устойчивые *внутренние обязательства* по отношению к организации. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то организация может считать, что добилась значительного результата.

В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- *отрицание* (не принимаются никакие нормы и ценности);
- *конформизм* (принимаются все нормы и ценности);
- *мимикрия* (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
- *адаптивный индивидуализм* (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

Изменение поведения посредством научения. Становясь членом организации, человек должен освоиться в ней, чтобы успешно осуществлять свою деятельность. Это предполагает приобретение следующих навыков:

- усвоение своей функциональной роли;
- обучение формально-процедурным действиям;
- определение своего места в организации;
- выбор способов решения собственных задач в организации и достижения личных целей.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Выделяют три типа обучения поведению:

1) основывающийся на рефлексивности действий человека, т.е. его способности вырабатывать представление о том, что хорошо, а что плохо, в результате определенных действий со стороны руководства;

2) базирующийся на умении человека делать выводы из предыдущего опыта и менять свое поведение, т.е. формировать его путем сознательного осмысления результатов предыдущего поведения.

3) опирающийся на наблюдения за поведением (обычно чужим). Регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие, человек автоматически подстраивается под них, перенимает их стиль, манеры, навыки выполнения

Научение поведению и модификация поведения человека в организации. Деятельность человека всегда обусловлена и инициируется наличием у него определенных *побуждающих начал*. Стимулы, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают ей определенную ориентацию и границы.

Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо происходит отказ от нее.

Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играет очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно с их помощью происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

Компенсация — это внешняя реакция на поведение человека: он может что-либо приобрести или чего-то лишиться, добиться желаемого в результате осуществляемых им действий или напрасно затратить усилия. Компенсация заставляет человека думать о последствиях его поступков.

Выделяют четыре типа компенсации: положительная, отрицательная, наказание и гашение.

Положительная компенсация — это вознаграждение за правильное поведение.

Отрицательная компенсация — это устранение неприятных для человека обстоятельств и раздражителей при изменении им поведения в правильном направлении.

Наказание выступает как реакция на неверное, нежелательное для руководства или организации поведение, уже имеющее негативные последствия или неотвратимо ведущее к таковым.

Гашение – это прекращение положительной реакции на нежелательное поведение, приводящее к отказу индивида от него.

При направленном научении поведению может использоваться два подхода к выбору *частоты компенсации*: непрерывная или периодическая компенсация.

Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

Малая группа – относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением так называемой групповой цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Существует два *типа* групп: формальные и неформальные. Характерными особенностями группы являются следующие:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом;
- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора и т.п.;
- в группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности

для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу. Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Наконец, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- характеристика членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

К *характеристикам членов группы*, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения;
- статус и роли;
- личные симпатии и антипатии между членами группы;
- силу и конформизм.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В *малых* по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В *больших* группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно.

Размер группы. Малые группы порождают много напряжений в отношениях между ее участниками, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого участника группы.

Пространственное расположение членов группы. Выделяются *три* важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения) между человеком и группой:

- наличие постоянного или определенного места или территории;
- личное пространство;
- взаимное расположение мест.

Влияние задач, решаемых группой. Важными характеристиками задач являются:

- как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом;
- насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние;
- насколько решаемая задача является структурируемой.

При анализе *влияния оплаты* важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы;
- насколько велика дифференциация в оплате.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации. Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли.

Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, мо-

жет быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные *со-держанием спецификацию*, определяющие *квалификацию, знания и опыт*, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется *правами*, он берет на себя определенные *обязательства* перед организацией и получает определенный *статус* в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками.

Управление группой. Для эффективного управления группой большое значение имеют следующие основные *факторы*, определяющие качественную сторону взаимодействия группы и организации в лице руководителя, тогда как количественная сторона выражается в системе оплаты труда и материальных поощрений и льгот для участников группы:

- структурные факторы: величина группы, членство в группе, коммуникации в группе и организации;
- независимые факторы: физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами;
- переменные факторы: характер задачи, стоящей перед группой; степень сложности задачи; условия решения задачи;
- мотивационные факторы: мотивации членов группы; групповая мотивация; состояние окружающей группу среды (атмосфера в коллективе);
- промежуточные факторы: стиль руководства; взаимоотношения между членами группы, а также всеми работниками организации и группой; распределение ролей и обязанностей; организационный климат; процесс принятия решений в организации.

Модель процесса эффективного управления группой. Факторы групп А, Б, В, и Г через факторы-инструменты группы Д влияют на эффективность работы группы (оптимальное решение поставленных задач с высокой производительностью труда) и ее существование (удовлетворенность членов группы) при соблюдении следующих условий:

- У группы должны быть четко сформулированные цели, сбалансированные с целями членов группы и организации в целом.
- Балансирование целей осуществляется руководителем в ходе открытого коллективного обсуждения проблемы или задачи.

- Необходимость определенной ответственности за результаты вытекает из коллективного способа принятия решения.

- При взаимодействии с группой руководителю следует всячески избегать соперничества между ее членами, так же как и соперничества между группами. Это может снизить эффективность коммуникаций, качество выполняемой работы и разрушить мультиплексный эффект.

Индивид и группа. Взаимодействие — человека и группы всегда носит *двусторонний характер*: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойства и т.п. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений.

Основные *существенные изменения* в поведении человека, происходящие под влиянием группы:

1. Под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д.;

2. В группе человек получает определенный относительный «вес»;

3. Группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я»;

4. Находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку;

5. В группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер *кооперации*, либо *слияния*, либо *конфликта*.

ТЕМА 6.2 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются организации, — это эффективное управление изменениями. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену.

Управление изменениями — это управление сопротивлением преобразованиям со стороны людей в организации.

Планируемые организационные изменения представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Планируемые изменения всегда имеют специфические цели, которые могут быть сведены к двум основным:

- улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде;
- изменение поведения работников.

Для диагностики и инициации планируемых организационных изменений теория предлагает различные модели их проведения.

Трехшаговая модель изменений. Идея данной модели принадлежит американскому исследователю К. Левину и предлагалась им для проведения организационных изменений. Иллюстративно она выглядит следующим образом (рисунок 6.1).

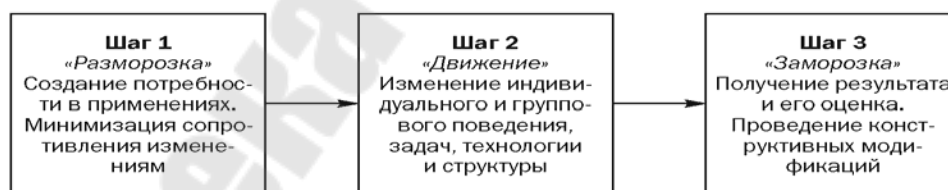


Рис. 6.1. Трехшаговая модель изменений К. Левина

К. Левин рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения. Перевес в этих силах в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений.

Сопротивление организационным изменениям. Изменения в действительности неизбежно ведут к определенному сопротивлению как со стороны работников, так и со стороны организации в целом.

Сопротивление изменениям — одна из сложнейших проблем, с которой сталкивается руководитель, так как это сопротивление иногда носит необъяснимый характер, проявляясь во многих формах. Результатом сопротивления могут быть забастовки, снижение производительности, брак и саботаж в работе. Наиболее разрушительным видом сопротивления является отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях даже тогда, когда такая возможность имеется.

На рисунке 6.2 показаны шесть наиболее важных источников индивидуального сопротивления изменениям.



Рис.6.2. Источники сопротивления изменениям

В определенной мере организации по своей природе свойственно сопротивляться. Когда в организации все налажено, то и дела идут хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, то производительность в работе может снизиться. В стремлении сохранить производительность и эффективность, которых организация добилась, она будет естественным образом защищать себя от изменений. Изменения также могут восприниматься с опаской со стороны отдельных частей организации. Наиболее ярким примером в данном случае является перевод какого-либо структурного подразделения на *аутсорсинг*.

Анализ центра силы. Исследуя поведение групп людей, К. Левин предположил, что любую организацию или любую ситуацию целесообразно рассматривать как существующую при постоянном равновесии двух сил:

- а) вызывающих изменения (движущие силы);
- б) мешающих этим изменениям (сдерживающие силы).

Если силы, сдерживающие изменения, равны силам, вызывающим эти изменения, то ситуация остается в состоянии равновесия и

ничего не происходит. Чтобы вызвать перемены, необходимо сместить баланс сил в желательную сторону, тогда произойдут ожидаемые изменения и установится новое равновесие сил.

Согласно методу Левина, для осуществления изменений необходимо:

1. Определить любые сдерживающие и движущие силы и оценить их относительную мощность;
2. Осуществить целенаправленные действия для изменения баланса сил в нужную сторону;
3. Провести преобразования.

При изменении баланса сил (т.е. количества сторонников и противников перемен, а также причин (мотивов) их поведения) в нужную сторону преодолевается сопротивление изменениям.

Метод оценки возможности успеха изменений. Чтобы оценить смещение центра силы, или момент, благоприятный для реализации изменений, используют метод, предложенный Майклом Уордом. Среди участников изменений можно выделить четыре категории лиц, количество которых вписывается в нормальное распределение:

- Активные сторонники изменений;
- Пассивные сторонники изменений;
- Пассивные противники изменений;
- Активные противники изменений.

Если в результате предпринятых мер активных сторонников окажется больше, чем активных противников изменений, будет достигнута «критическая масса поддержки». Сомневающиеся последуют за более сильной стороной — сторонниками изменений.

Модель *процесса управления изменениями* может быть разбита на пять последовательных этапов:

- 1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;
- 2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;
- 3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;
- 4) изменения осуществляются;
- 5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.

Методы проведения организационных изменений.

Методы, ориентированные на людей и культуру

Данные методы проведения изменений во многом рассчитаны на активное вовлечение и участие в них большинства работников. В случае успеха эти методы улучшают индивидуальные и групповые процессы в решении проблем и принятии решений, в коммуникации, в отношении к работе и т.п. К ним относятся:

- обсуждение результатов организационного диагноза;
- «построение команды» или групповая работа;
- консультирование по процессу;
- качество жизни на работе;
- система работы «высокие обязательства — высокие достижения».

Методы, ориентированные на задачи и технологии

Рассматриваемые методы концентрируются на проведении изменений непосредственно в работе сотрудников и их групп. К ним относятся:

- проектирование работы;
- социотехническая система;
- кружки качества;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- всеобщее управление качеством.

Методы, ориентированные на структуру и стратегию

Программы изменений, охватывающие всю организацию, нередко связаны с изменениями в организационной структуре и стратегии и, соответственно, в культуре. Изменения в структуре предусматривают перестановки в должностях или ролях и переориентацию связей между ними, а также между рабочими группами и структурными подразделениями. Изменения в стратегии включают пересмотр миссии и целей организации, а также стратегии, позволяющей достигнуть эти цели.

Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Лучшее время для преодоления сопротивления преобразованиям – это период до их возникновения. Руководитель должен предвидеть возможность такого сопротивления и заранее принимать меры по его предотвращению.

Существуют два основных подхода к преодолению сопротивления переменам:

1) анализ «силового поля», который предполагает определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям;

2) использование существующих методов уменьшения или полного устранения сопротивления.

Прежде чем выбирать конкретные методы преодоления сопротивления преобразованиям, необходимо проанализировать силы, способствующие и препятствующие преобразованиям. Одной из применяемых в практике методик анализа соотношения сил является построение причинно-следственных диаграмм.

Известны следующие пути преодоления сопротивления преобразованиям.

"Директивное" поведение руководителя. Изменения внедряются путем жестких, прямых, категоричных указаний руководителя.

Ведение различного рода переговоров с исполнителями с целью достижения понимания необходимости преобразований, активного участия в них работников, а в случае необходимости – и достижения компромисса по определенным вопросам.

Завоевание сердец и умов. Этот путь предполагает создание эмоционального приятия, воодушевления работников организации и формирование их внутренней готовности к преобразованиям.

Для преодоления сопротивления изменениям руководителю очень важно вовремя и адекватно осуществлять *обратную связь*. Она необходима для того, чтобы работники могли получить ответы на свои вопросы, разрешить сомнения, устранить непонимание.

Предоставление сотрудникам информации. Проводится открытое обсуждение планируемых изменений, в ходе которого сотрудники могут убедиться в необходимости перемен еще до того, как они будут проведены.

Участие и вовлечение важны на этапе как планирования, так и осуществления изменений. Если инициаторы изменений вовлекают потенциальных противников, это помогает предупредить или ослабить сопротивление,

Оказание поддержки сотрудникам (облегчение и поддержка), которые в этом нуждаются, позволяет им легче принять изменения.

Заключение с сотрудниками "договора" на выгодных для них условиях (переговоры). Этот метод предполагает, что согласие работников можно "купить" при помощи материальных стимулов.

Привлечение на свою сторону лидеров (кооптация). Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива – пре-

доставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.

Маневрирование. Например, один руководитель просит другого быстро просмотреть документы и согласиться с предложением, поскольку уже получено "добро" в вышестоящих подразделениях. На самом деле этот руководитель одобрения еще не получил, но надеется получить, заручившись поддержкой руководителей своего уровня.

Использование принуждения. Принуждение может выражаться в форме отказа в продвижении по службе, повышении заработной платы и т.п.

Выбор стратегии изменения. Д. Коттер и Г. Шлезингер разработали принцип стратегического континуума, позволяющий выбирать стратегию быстрых или медленных изменений в зависимости от ключевых особенностей ситуации.

В соответствии с данным принципом менеджеры при анализе ситуации, связанной с изменениями организационной структуры, явно или неявно осуществляют выбор скорости изменений, объема предварительного планирования, привлекаемых сотрудников и специалистов, а также подхода. Успех изменений возможен, если их выбор последователен и соответствует ключевым особенностям ситуации.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном его конце — стратегия быстрого типа, требующая осуществления скорых изменений, четкого плана действий при незначительном привлечении специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и обеспечивает получение нужного результата. На другом конце — медленный тип стратегии, предполагающий растянутый во времени процесс изменения без жесткого плана действий, но с привлечением значительного количества участников. Данный тип стратегии ориентирован на сведение сопротивления к минимуму. Чем дальше продвижение по континууму влево, тем заметнее тенденция к использованию принуждения и игнорированию других подходов, особенно участия, и наоборот.

На выбор стратегии влияют следующие ситуационные факторы:

- Степень и тип сопротивления.
- Положение инициатора изменений.
- Наличие необходимой информации и энергии.
- Факторы риска.

Меры, способствующие успешному осуществлению изменений в организации:

- Проведение анализа текущей ситуации и расстановки сил в организации.
- Проведение анализа факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений.
- Выбор стратегии изменения на основе стратегического континуума.

ТЕМА 6.3 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

6.3.1 Природа и функции конфликтов

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют **функциональными**. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. **Дисфункциональный конфликт** приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

Позитивные функции конфликта:

- разрядка напряженности между сторонами;
- сплочение коллектива перед внешним врагом (внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы);
- получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде;
- большая расположенность к сотрудничеству в будущем;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;

- нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его;

- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта:

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;

- рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние;

- снижение производительности труда, рост текучести кадров;

- представление о второй стороне как о враге;

- уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;

- сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта);

- усиление тенденции к авторитарному руководству.

Задача управления конфликтами заключается в том, чтобы стимулировать позитивные его стороны и смягчать негативные. Для эффективного управления конфликтами необходимо, чтобы управляющие:

- осознавали вероятные предпосылки и причины конфликтных ситуаций;

- понимали механизм развития конфликта как процесса;

- умели применять методы разрешения конфликтов.

Причины конфликтов подразделяются на порождаемые самим трудовым процессом и на те, что вызваны психологическими особенностями отношений в коллективе и особенностями отдельных его членов.

Причины конфликтов, вызванные трудовым процессом, включают:

- *в сфере установления и достижения целей* - нечетко сформулированные или неосознаваемые цели, различия в целях отдельных людей или подразделений, противоречие общих и частных целей, разные взгляды на способы достижения целей;

- *в сфере распределения и выполнения должностных полномочий* – наличие взаимосвязанных производственных функций, перенос

решения проблем с вертикального уровня на горизонтальный, невыполнение обязанностей в системе «руководитель - подчиненные»;

- в сфере распределения ресурсов – необходимость делить ограниченные ресурсы;

- в сфере коммуникаций – неполная или неточная передача информации.

Причины, вызванные психологическими особенностями, заключаются:

- в неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе;

- в плохой (недостаточной) психологической коммуникации работников;

- в симпатии и антипатии, ведущих к совместимости или несовместимости;

- в манерах поведения, темпераменте, системе жизненных ценностей отдельных личностей.

6.3.2 Типы конфликтов в организации

Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является **масштаб**. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

Внутриличностный конфликт – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. **Причинами** такого конфликта могут быть:

1) несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;

2) предъявление работнику противоречивых требований;

3) нарушение принципа единоначалия;

4) перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;

5) осознание своей несостоятельности.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами за должностное повышение. **Причинами** конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

- 1) несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- 2) неверное распределение обязанностей;
- 3) разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;
- 4) смена руководства;
- 5) появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными *причинами* конфликта являются: изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства; появление неформального лидера; возникновение коалиций.

Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь основу:

- *профессионально-производственную*. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями, между руководителями разных уровней управления, между штабным и линейным руководством. *Причины* конфликта следующие: различия в целях; неверное распределение власти в организации; разный уровень профессионализма; плохие коммуникации.

- *социальную*. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. *Причины*: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

- *эмоциональную*. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;

- 3) плохие коммуникации;
- 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- 5) психологическая несовместимость;
- 6) разный уровень образования, непрофессиональность;
- 7) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 8) несбывшиеся ожидания;
- 9) неодинаковый вклад в дело;
- 10) плохой морально-психологический климат в коллективе;
- 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- 12) нарушение трудового законодательства.

6.3.3 Структура и стадии развития конфликта

В конфликте можно выделить следующие **компоненты**: участники (оппоненты) с их несовпадающими целями; посредник (может отсутствовать); объект (предмет конфликта); предконфликтная ситуация; инцидент; конфликтные действия оппонентов; фаза конфликта; меры по разрешению конфликта; завершение конфликта.

Развитие конфликта представляет собой процесс, состоящий из нескольких стадий (рисунок 6.3).

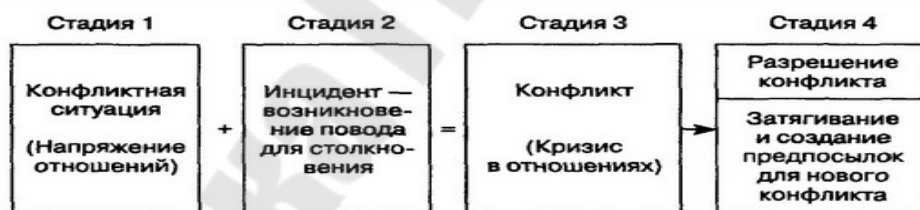


Рис. 6.3. Стадии развития конфликта

Для начала развития конфликта необходимо наличие самого *предмета конфликта*, т.е. основного противоречия, ради разрешения которого будущие конфликтующие стороны готовы вступить в противоборство друг с другом. Формирование такого противоречия и представляет собой первую стадию развития конфликта, который можно назвать напряжением отношений (возникновением конфликтной ситуации).

Для дальнейшего развития конфликта необходимо наличие дополнительного условия. Конфликт переходит во вторую стадию при совершении какого-либо события, *инцидента*, который станет поводом для столкновения субъектов конфликта. Считается, что конфликт – это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

Сочетание конфликтной ситуации и инцидента приводит динамику развития конфликта к третьей стадии - собственно *конфликту*, который представляет собой столкновение сторон и кризис в их отношениях. Конфликт может быть открытым, т.е. явно выраженным столкновением противоборствующих сторон. Он может и быть скрытым, когда явного столкновения нет.

Четвертая стадия конфликта характеризуется завершением процесса обострения ситуации. Позиции конфликтующих сторон расставлены и ясны, конфликт достиг своего пика и должен быть тем или иным способом разрешен. При этом возможно два варианта - затягивание конфликта с одновременным созданием предпосылок для новых конфликтов или разрешение конфликта на данной стадии. Разрешение достигается примирением сторон, выходом одной стороны из конфликта волевым порядком, без примирения, а также пресечением конфликта вмешательством третьих сил.

6.3.4 Методы разрешения конфликтов

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников.

Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

1. **Разъяснение требований к работе.** Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полно-

мочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся:

- иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;

- принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом;

- специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями;

- общие для нескольких отделов совещания;

- межфункциональные и целевые группы;

- кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы;

- слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

3. Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

4. Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким *формам стимулирования труда* относятся следующие:

1) **реконструкция процесса труда**: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;

2) **участие в принятии решений**: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;

3) **развитие чувства сопричастности**: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;

4) *гибкий рабочий день*: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде **матрицы**, которая строится на основе **двух переменных**: интерес к себе и интерес к другим (рисунок 6.4). Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий: содержания предмета конфликта; ценности межличностных отношений; индивидуально-психологической особенности личности.



Рис. 6.4. Межличностные способы разрешения конфликтов

1. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

2. Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш».

3. Сглаживание. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняя

ет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «невыигрыш — выигрыш».

4. Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «невыигрыш — непроигрыш».

5. Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

6.3.5 Причины стресса и снижение его уровня

Стресс (от англ. stress – «напряжение») – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. Стресс – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здравые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Физиологическими признаками стресса являются язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт. **Психологические признаки:** депрессия, раздражительность, потеря аппетита.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные **факторы**, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

Организационные факторы:

1. Перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь.

2. Динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений.

3. Критические обстоятельства или риск при принятии решений.

4. Постоянная спешка.

5. Противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей.

6. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности.

7. Неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив.

8. Крупные изменения на работе, в организации.

9. Плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы: смерть близких, развод, увольнение с работы, неудачи близких людей, вступление в брак, появление нового члена семьи, уход на пенсию и другие.

Методы самоуправления стрессом:

- разработать систему приоритетов в своей работе: важное превыше срочного;

- научиться говорить «нет»;

- не соглашаться на противоречивые требования руководителя.

Методы, способствующие предотвращению стрессового состояния работников:

- оценка способностей, потребностей и склонностей для принятия решения о характере и объемах работы;

- при наличии аргументированного обоснования позвольте работникам отказаться от порученной ранее или планируемой работы;

- полномочия, ответственность и ожидаемый результат должны быть четко описаны. Необходимо использовать обратную связь для того, чтобы убедиться в адекватном восприятии задания сотрудником;
- использование ситуационного подхода к лидерству;
- обеспечение надлежащего вознаграждения за эффективную работу;
- развитие способностей сотрудников, привлечение их к обсуждению сложных вопросов.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое организационное окружение?
2. Охарактеризуйте сущность социализации.
3. Каковы основные причины, мешающие взаимодействию человека и организации?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные личностные характеристики человека.
5. Охарактеризуйте сущность адаптации человека к организационному окружению.
6. Охарактеризуйте основные подходы к обучению человека в организации.
7. Как можно оценить успешность вхождения человека в организацию.
8. Перечислите основные типы адаптации.
9. Дайте определение «научения поведению».
10. Охарактеризуйте основные аспекты взаимодействия человека и группы.
11. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные характеристики группы.
12. В чем заключается сущность ролевого аспекта взаимодействия человека и организации?
13. Какие факторы определяют успешность управления группой?
14. Как группа может изменить поведение человека?
15. Что представляет собой трехшаговая модель изменений?
16. Чем могут быть вызваны сопротивления работников изменениям в организации?
17. Как может быть оценена успешность изменений?

18. Что представляет собой анализ центра силы?
19. Охарактеризуйте сущность методов проведения организационных изменений.
20. Как осуществляется выбор стратегии изменения?
21. Каковы основные причины конфликтов в организации?
22. Охарактеризуйте типы конфликтов.
23. Охарактеризуйте основные фазы конфликта.
24. Охарактеризуйте основные методы разрешения конфликтов.

РАЗДЕЛ 7 ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

ТЕМА 7.1 КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ

К *критериальной основе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. При всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения* к людям, событиям и процессам, совокупности *ценностей*, разделяемых данным человеком, набора *верований*, которых придерживается человек, и *принципов*, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии.

Расположение. В общем виде *расположение* можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется *воздействующей* частью расположения. Во-вторых, это *знания* об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это *намерение* по поводу того, как вести себя по отношению к объекту.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к *цели* жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к *средствам*, используемым человеком для достижения целей.

В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут быть разбиты на две большие группы:

- не имеющие оценочного характера;
- имеющие оценочный характер.

Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Характеристика индивидуальности человека. Ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим *индивидуальностью*.

Индивидуальность человека складывается из *трех начал*. Во-первых, каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов:

1. Наследственность и физиологические особенности человека.
2. Факторы, проистекающие из окружения человека.

3. Черты и особенности характера человека, его индивидуальность.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить некоторые направления ее характеристики, по которым может быть описана индивидуальность:

- желание держаться на расстоянии от других;
- авторитарность характера;
- любовь и вера в людей;
- чувствительность к другим людям;
- стабильность в поведении;
- самооценка;
- восприятие риска;
- догматизм;
- комплексность осознания явлений;
- сфера контроля;
- возраст.

Национальные особенности культур. Под *национальной культурой* обычно понимают совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны. Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, политическое и государственное устройство. Все это оказывает влияние на деловые отношения. При этом необходимо учитывать, что при доминировании какого-то типа национальной культуры даже в этнически однородных странах (Японии, например) существуют субкультуры со своими особенностями. Национальная культура и субкультура всегда влияют на поведение работников, на тип организационной культуры в компании.

Одним из параметров национального стиля менеджмента является механизм принятия решения (единоличное, коллективное, коллегиальное). К этому же параметру относится степень самостоятельности в принятии решений на переговорах. Наиболее существенное влияние на национальный стиль оказывают ценностные ориентации, идеологические и религиозные установки, особенности восприятия, мышления. Они определяют суть поведения менеджера. Менеджеру полезно знать, что принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются почти буквально, в них практически не содержится скрытого смысла. К ним относятся американская и немецкая культуры.

В конечном счете, влияние национальных культур и субкультур можно проследить по различным параметрам:

- Отношение людей к природе;
- Отношение ко времени;
- Индивидуализм и коллективизм;
- Значение формальных процедур;
- Организация деловых встреч;
- Язык;
- Религия;
- Отношение к законодательным нормам.

ТЕМА 7.2 ЭТИКА БИЗНЕСА

Значение деловой этики. Этика бизнеса - это наука, изучающая моральные нормы. Этими моральными нормами должна руководствоваться организация и предприниматели.

Этика менеджмента - деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно действовать на рынке в соответствии с действующим законодательством.

Этика бизнеса пользуется основными принципами общей теории морали, общечеловеческими ценностями, которые эта теория обосновывает и защищает. Функционирование морали в сфере бизнеса является сложным и противоречивым процессом. Эффективная деятельность в сфере бизнеса предусматривает почти постоянное практически-утилитарное отношение человека к действительности, при котором максимально актуализируются знания, представления, эмоции, ценностные ориентации, которые обслуживают это отношение, и деактуализуются все остальные. Мораль и бизнес совместимы настолько, насколько человек способен согласовать их ценностные установки.

Этика бизнеса рассматривает взаимосвязь целей и средств предпринимательства, влияние действий предпринимателя на свое положение и положение работников фирмы, общества.

Формирование высокой предпринимательской морали предусматривает подчинение индивидуальных действий общечеловеческому стандарту отношений в сфере бизнеса, использование национальных традиций делового взаимодействия.

Подходы к этике бизнеса. Традиционно этику бизнеса принято разделять на макроэтику и микроэтику. Под макроэтикой понимается

та часть этики бизнеса, которая рассматривает специфику моральных отношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества: корпорациями, государством и обществом, как в целом, так и его организованными частями. Под микроэтикой – исследование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным субъектом и ее работниками, а также держателями акций.

В системе моральных отношений между макросубъектами специалисты выделяют два уровня: горизонтальный и вертикальный. На горизонтальном уровне присутствуют моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками, - между различными корпорациями. На вертикальном уровне – моральные отношения между субъектами, обладающими разными характеристиками и свойствами. К этому уровню относятся отношения между корпорациями и государством, между корпорациями и обществом в целом и отношения между корпорациями и окружающей средой».

Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в системе четырех уровней ответственности деловой организации:

1. Уровень экономической ответственности;
2. Уровень правовой ответственности;
3. Уровень этической ответственности;
4. Уровень социальной ответственности.

Можно выделить три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений:

1. Традиционный (узкоэкономический) - поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников, и т.к. менеджеры в конечном счете являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников.

2. Этический подход (с точки зрения заинтересованных лиц) - организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц - стейкхолдерами. В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров (собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников. Эта многослойная общественная среда способна существенно влиять на достижение организацией её целей, поэтому руководству организации

приходится уравнивать внутренние чисто экономические цели с социальными, этическими и экономическими интересами стейкхолдеров.

3. Социально-этичный (утвердительный подход) - менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансированное следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам. Этот подход утверждает, что организации должны нести добровольные обязательства перед обществом и направлять часть своих средств на его совершенствование».

Концепции социальной ответственности включают:

1) ответственность за прибыль, 2) ответственность перед заинтересованными лицами, 3) ответственность перед обществом.

Базовые теории этики бизнеса. В этике бизнеса сложились четыре основных подхода к моральным проблемам бизнеса, опирающихся на четыре этических направления.

Первое из них основано на религиозной этике – *религиозно-этический подход*. В его основе лежит ориентация на абсолютные нравственные ценности: "Не лги", "Не укради", "Не лжесви детельствуй против ближнего своего" и др.

Прямое использование религиозной этики в бизнесе имеет определенные ограничения. Во-первых, глобализация современного бизнеса приводит к тому, что агентами деловых отношений становятся люди, принадлежащие к различным религиозным традициям, в значительной степени современная культура является светской по своему характеру.

Во-вторых, абсолютные нравственные ценности мало что могут дать человеку в ситуации конкретного нравственного выбора. Для этого бизнесмен, даже и опирающийся на религиозные нравственные ценности, нуждается в некотором этическом инструментарии, который мог бы помочь ему проанализировать и решить сложнейшие проблемы со временной предпринимательской практики.

Одной из самых влиятельных в этике бизнеса является теория *утилитаризма*. Основателем теории традиционного утилитаризма считают Иеремию Бентама. По его мнению, наиболее эффективными критериями определения адекватности социальной политики и общественного законодательства могли служить степень соответствия образа действия и существующих законов и степень полезности и вредности деятельности (по данным оценки ее последствий).

Какое-либо действие является правомерным с этической точки зрения в том, и только в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо действия первого.

Таким образом, принцип утилитаризма предполагает наличие возможности количественного измерения благ, производимых путем совершения действий, возможность их суммирования, а также вычисления разности между количеством благ и количеством отрицательных результатов, а значит — и возможность определить, какое из действий даст максимальную чистую прибыль или минимальные абсолютные расходы.

Согласно этому принципу, в конечном счете правомерной является такая акция, которая дает наибольшую чистую прибыль по сравнению с другими вариантами. При анализе всех возможных вариантов действий следует как учитывать текущие положительные и негативные эффекты в виде расходов и прибыли, так и прогнозировать их последствия, в том числе любые косвенные результаты.

Деонтологическая этика. Право является мощным инструментом социальной регуляции, и его назначение состоит в том, чтобы обеспечивать для индивида возможность свободного выбора цели или рода деятельности и гарантировать данный выбор, защищая его. Наиболее важным среди различного рода прав являются так называемые моральные права (или права человека). Это права, которыми обладают все люди только потому, что они являются людьми. Моральные права имеют три особенности:

1. Они тесно связаны с обязанностями.
2. Моральные права обеспечивают возможность индивидуального автономного и равноправного выбора цели.
3. Моральные права образуют базу для оправдания образа действий одних лиц и для защиты и помощи другим лицам.

В современной формулировке деонтологический подход к оценке этичности поступка звучит так: действие является морально оправданным для данного лица в том, и только в том случае, если причина, по которой осуществляется это действие, такова, что указанное лицо желало бы, чтобы все прочие лица в данной ситуации действовали бы так же.

В такой формулировке заключены два критерия корректности — в моральном плане — любого образа действия:

- универсальность — личные мотивы должны быть универсальными;
- обратимость — личные мотивы должны быть таковыми, чтобы лицо, их реализующее, могло желать, чтобы эти мотивы использовались другими лицами.

Этика справедливости. Этот подход к проблемам деловой жизни связан с использованием в анализе бизнеса категории справедливости.

Этика справедливости исходит из положения, что люди по своей природе являются общественными существами, которые должны жить в обществе и создавать социальные структуры для поддержания его функционирования. Основные ценности для ее представителей — человеческое равенство и справедливость как его выражение. Вследствие этого моральным долгом, как он понимается в этике справедливости, является подчинение закону, который должен быть одинаков для всех, принятие справедливых законов, отсутствие дискриминации и привилегий.

Деловая этика как основа деловой культуры. Деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сфере предпринимательской деятельности.

Понятие «деловая культура» не имеет однозначной трактовки. Обычно под *деловой культурой* понимаются определенные правила поведения в сфере деловой активности, организационные традиции и обычаи, деловой этикет и нормы поведения.

Основу деловой культуры составляет *деловая этика* – правила и нормы служебного поведения.

Деловая этика – система идеалов, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели. Все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики.

Деловая этика устанавливает совокупность нравственных норм и правил, регулирующих поведение и отношение людей в профессиональной деятельности. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета.

Система этических норм деловой этики формируется с учетом:
- общечеловеческих этических принципов и норм;

- этических принципов национальной культуры;
- этики поведения определенной профессиональной группы, т.е. норм группового поведения, определяемых организационной культурой;
- требований, задаваемых конкретной ситуацией.

Принципы деловой этики - это обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей организации.
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать честно, и открыто на всю страну в прессе и по телевидению.
3. Никогда не делай того, что не есть.
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу для общества, в котором ты живешь.
6. Ориентируйся на универсальное представление о том, что такое хорошо для себя и для других.
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.
8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат.
9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе;
10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию.

Инструменты реализации этики бизнеса. В своей книге «Общий менеджмент: курс лекций» А.Н. Дятлов и М.В. Плотников выделили четыре уровня в системе регулирования деловой этики в организации:

- этические принципы (императивы), доминирующие во внешней для организации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- нормативные акты, регламентирующие поведение сотрудников организации (например, корпоративный этический кодекс);

- коллективы сотрудников компании, чья деятельность определяется моральным климатом организации (здесь многое определяется морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера);

- индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга».

Можно выделить ряд наиболее распространенных мер по повышению этичности сотрудников, принятых в практике ведущих компаний мира:

1. Разработка этических нормативов - положений, описывающих систему общих ценностей и правил этики организации. Как правило, этические нормативы оформляются в виде "этического кодекса", "заповедей основателя", "образе жизни компании" и т.п.

2. Создание комитетов по этике. В подобные комитеты как правило входят представители высшего руководства компании, собственники и прочие стейкхолдеры. Они выполняют роль мирового судьи, "совести организации", вынося авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.

3. Проведение социальных ревизий. Подготовка отчетов перед широкой общественностью о ходе программ социальной ответственности, а также об этичности ведения бизнеса, принятия управленческих решений и взаимоотношений сотрудников. Как правило, такие отчеты составляются внешними независимыми организациями - влиятельными журналами, телеканалами, ассоциациями и т.п.

4. Обучение сотрудников этичному поведению. Цель таких курсов - повысить общую культуру профессионального поведения и этичность поступков, а также подвести людей к мысли о моральной ответственности и нравственных последствиях совершаемых ими действий.

5. Личный пример руководителя. Руководитель, как правило, является моральным лидером компании, задавая общий климат и определяя степень этичности поступков. Личный пример высоконравственного поведения руководителя практически всегда побуждает сотрудников следовать новым этическим нормам.

Деловой этикет. Особым разделом этики бизнеса является деловой этикет. Этикет представляет собой порядок поведения в определенной социальной сфере - систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания,

выражения благодарности и сочувствия, культуру речи, умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя и имеют некоторые национальные и корпоративные особенности. В организации этикет во многом определяется культурой взаимоотношений, традициями и стилем руководства.

Всякое социальное поведение регламентируется правилами. Деловой этикет мало чем отличается от иных видов этикета, существующих в международном сообществе, в его основной функции как соблюдение исторически сложившихся традиций общения между людьми.

Основа всякого этикета – вежливость, соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой индивидуальности, а также соблюдение правил вербального этикета, принятого в общении данного круга деловых людей.

ТЕМА 7.3

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Любой бизнес ведется в социальной среде, поэтому игнорировать интересы общества одинаково невыгодно как с политико-культурной, так и экономической точки зрения. Единственный способ выжить в условиях социальных проблем – внедрять меры по обеспечению такой стабильности в обществе.

На рубеже XIX-XX вв. на территории США появились первые послы возникновения социальной ответственности компаний перед потребителями. Этому способствовал период активного развития машиностроительной и конструкторской деятельности.

Первыми руководителями компаний, которые обратили внимание на данный нюанс, были Джерард Своуп – консультант министерства торговли и президент «General Electric», а также У. Джиффорд – президент мощнейшей на тот момент в мире компании телефонной связи «American Telephone and Telegraph Company».

Задумка о социальной ответственности руководителей всех звеньев управленческой цепочки перед учредителями, а также перед персоналом, потребителями и обществом в целом стала набирать по-

пулярность и в 30-е годы и начала пропагандироваться во многих корпорациях, став началом зарождения новой концепции.

В тот же период передовые умы экономики Г. Минза и Ф. Берли пишут совместную научную работу, в рамках которой они рассматривают корпорации с точки зрения частнопредпринимательского института, который априори не должен быть освобожден от ответственности перед обществом. Свое развитие данная концепция получила благодаря Г. Боуэну, который написал книгу «Социальная ответственность бизнеса». Согласно его теории, бизнесмены в своей деятельности, прежде всего, должны полагаться на общественные интересы и ценности, тем самым выбирая социально значимые направления для развития своей деятельности.

Компоненты концепции социальной ответственности бизнеса:

- отказ компаний от личной выгоды в случае, если она противоречит интересам общества;
- экономическая система должна опираться на принципы плюрализма;
- благосостояние общества обеспечивается за счет государства и бизнеса;
- в рамках каждой компании модель ведения бизнеса должна быть разработана с учетом личных интересов, а также потребителей, рабочих, конкурирующих фирм и прочих игроков.

Основные концепции социальной ответственности бизнеса:

- Корпоративный альтруизм. Согласно данной концепции, корпорации являются важнейшим общественным институтом. Своей деятельностью они оказывают влияние не только на конкурирующие с ними по сфере деятельности компании, но и на общество в целом.
- Разумный эгоизм. Эта теория сводится к тому, что каждая компания в первую очередь заинтересована в получении собственной выгоды. Однако, прозрачное ведение предпринимательской деятельности, честная выплата налогов и забота о персонале являются опосредованной помощью со стороны предпринимателей, которые пополняют государственную казну.
- Корпоративный эгоизм. Если две предыдущие концепции были направлены на поддержание принципов социальной ответственности со стороны корпоративных структур, то эта является противоборствующим элементом в цепочке развития бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность (КСО). Корпоративная социальная ответственность, ответственный бизнес и корпо-

ративные социальные возможности — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Социальная ответственность бизнеса являет собой динамично меняющуюся совокупность обязательств, соответствующую специфике деятельности конкретной компании, которая подразумевает нацеленность на достижение внутренних и внешних целей путем принятия управленческого решения, согласованного с мнением ключевых игроков (акционеров, персонала, потребителей).

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, работа по повышению качества взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами;

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность.
2. Содействие охране окружающей среды.
3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Декларация Ко. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Одним из важнейших шагов в направлении повышения этичности поведения корпораций можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском г. Ко (Saix) Декларацию Ко – «Принципы бизнеса». В Декларации

предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур. В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между *макросубъектами* социальной и экономической структуры общества – организациями, государством, обществом в целом. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений *на микроуровне*, т.е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

В *взаимоотношениях организации с покупателями* ключевыми должны стать следующие принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на следующих принципах:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;
- стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Принципы взаимоотношений с конкурентами:

- честная конкуренция, справедливое продвижение товаров и услуг;
- отказ от незаконных форм деятельности, нарушающих принципы равных возможностей для всех предпринимателей;

- отказ от неэтичных или несправедливых способов воздействия на партнеров или конкурентов и угроз их использования.

Инструменты реализации социальных программ:

- Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;
- Делегирование сотрудников компании;
- Денежные гранты;
- Корпоративное спонсорство;
- Корпоративный фонд;
- Социальные инвестиции;
- Социально значимый маркетинг;
- Спонсорство.

ТЕМА 7.4

СОДЕРЖАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Понятие и значение организационной культуры. Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура:

- то, ради чего люди стали членами организации;
- то, как строятся отношения между ними;
- какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют;
- что, по их мнению, хорошо, что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам.

Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Понятие и структура организационной культуры. *Организационная культура* — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации.

Категории организационной культуры

- *предположения*, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях.

- *ценности* (ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид.

- *символика*, посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации.

Принцип рекурсии – принцип возвращения некоторого свойства внутри системы. Элементы последней обладают свойствами родительской системы, поэтому знакомые признаки обнаруживаются в ее подсистемах, а затем и в подсистемах подсистем. И обратная зависимость: система, являясь новым качественным образованием, тем не менее находится под воздействием свойств своих подсистем и усваивает их.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностному, подповерхностному и глубинному.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, истории об организации и ее лидерах и т.д.

Субъективная организационная культура служит основой *формирования управленческой культуры*, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и т.д. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Содержание отношений организационной культуры. Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Отличительной чертой той или иной культуры является носительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений.

Необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные *субкультуры* могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Подобно тому, что имеет место в обществе, в организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно

отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие виды:

- 1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- 2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- 3) оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения.

Формирование организационной культуры. Значительное влияние на организацию внешняя оказывает среда, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая – это *внутренняя интеграция*: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы (таблица 7.1).

Таблица 7.1

Проблемы внешней и внутренней интеграции (по Э. Шайну)

ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> • МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ. Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии • ЦЕЛИ. Установление специфических целей; достижение согласия по целям • СРЕДСТВА. Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности • КОНТРОЛЬ. Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы • КОРРЕКЦИЯ. Типы действий, требуемые в отношении индивида и групп, не выполнивших задания
ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> • ОБЩИЙ ЯЗЫК И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ. Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций

ГРАНИЦЫ ГРУПП И КРИТЕРИИ ВХОЖДЕНИЯ И ВЫХОДА ИЗ ГРУПП. Установление критериев членства в организации и ее группах

- **ВЛАСТЬ И СТАТУС.** Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
- **ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.** Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастными и т. п., определение допустимого уровня открытости на работе
- **НАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ.** Определение желательного и нежелательного поведения
- **ИДЕОЛОГИЯ И РЕЛИГИЯ.** Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

Культура тесно связана с лидерством, и оба они являются двумя сторонами одного универсального процесса формирования организационной культуры. Лидеры определяют культуру. Но если культура существует, то именно она определяет критерии лидерства и, соответственно, кто станет, а кто не станет лидером. Вывод для руководителей: если они не будут управлять культурой, в которой люди живут и работают, она будет управлять ими.

Можно выделить три пересекающихся круга потребностей организации, которые способен решить лидер:

- **задача:** выполнить общую задачу;
- **команда:** сохранить или поддержать команду;
- **личность:** реализовать личные потребности каждого члена группы.

Лидерство можно прежде всего воспринимать как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей. Задачами лидера являются:

1. Выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и интеграция этих особенностей в ведущую культуру.

2. Культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала).

3. Изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации.

Управление организационной культурой. Выше было показано, что культура организации включает три уровня: символы; ценности и верования; базовые предположения. Возникает вопрос о возможности манипулирования культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение *второго* способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управление культурой является достаточно длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социали-

зацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы.

Поддержание организационной культуры. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в нее черты другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Существуют **методы поддержания организационной культуры**, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Основными группами методов являются следующие:

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специальностраи-

вать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии.

Изменение организационной культуры. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации (рисунок 7.1).



Рис.7.1. Возможные сочетания взаимодействия изменений поведения и культуры

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности).

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения.

Важно определение *факта изменения культуры*. Когда происходят изменения в поведении в организации, то определить это не сложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей, и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера—проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это же косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии.

В тех организациях, которые достаточно длительное время функционируют на рынке, определенная организационная культура уже сформировалась. Поэтому прежде чем принимать решения по ее

развитию, следует произвести оценку существующей организационной культуры. Такая оценка позволит:

- выявить характеристики и элементы организационной культуры, которые в наибольшей степени препятствуют росту эффективности организации, или максимально этому способствуют;
- обосновать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить программу необходимых мероприятий для их осуществления.

Комплексный подход к оценке организационной культуры включает два направления:

- 1) оценку системы управления формированием и развитием организационной культуры;
- 2) определение типа организационной культуры.

Оценку системы управления формированием и развитием организационной культурой рекомендуется проводить в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном.

Показатели оценки *функционального построения* характеризуют, насколько полно реализуются функции управления организационной культурой. Показатели *уровня элементного построения* и ресурсного обеспечения должны оценить, как обеспечена система необходимыми ресурсами и насколько полно они используются. Показатели *оценки организационного построения* системы должны оценить насколько прогрессивной является структура управления формированием и развитием организационной культурой.

Знание типа организационной культуры позволяет выявить ее характерные черты, особенности управления, тенденции развития, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внутренней и внешней среды. В качестве параметров определения типа организационной культуры могут использоваться:

- *внутренний/внешний фокус*: ориентация внимания организации на внутренней/внешней среде, то есть определение приоритетности внутренних или внешних связей и отношений организации;
- *индивидуализм/коллективизм*: преобладание черт индивидуализма или коллективизма в управлении организацией;
- *стиль управления*: бюрократический или инновационный.

Для крупных организаций определение типа организационной культуры целесообразно осуществлять для каждого структурного подразделения, что позволит установить сопоставимость культур различных подразделений друг с другом и с культурой всей организации.

Модель Парсонса. В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — AGIL:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Соответствие культуры принятой стратегии. Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре. Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

- важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Выделяется **четыре основных подхода** к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся

барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию.

- делаются попытки *изменить культуру* таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов;

- *изменяется стратегия* с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Ценности успешных организаций. Какими бы ни были корпоративные ценности, они могут побудить служащих принимать решения и управлять их действиями так, как это желательно для организации - в виртуальном и реальном времени. Если организации нужно использовать корпоративные ценности для повышения общей и индивидуальной производительности, тогда ее менеджмент должен делать следующее:

- Иметь четкое представление о том, в чем важность ценностей.
- Проецировать ценности на реальную деятельность фирмы.
- Обеспечить награду работника, которые пекутся о корпоративных ценностях.
- Показывать пример.

Т. Питере и Р. Уотермен исследовали самые успешные американские компании и обобщили исповедуемые ими верования и ценности организационной культуры:

- вера в действия — решения принимаются даже в условиях недостатка информации;
- связь с потребителем — удовлетворение потребителя составляет сердцевину организационной культуры предприятий; от потребителя поступает главная информация;
- автономия и предприимчивость — организации, поддерживающие нововведения и борющиеся с бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части, которым (а также отдельным работникам) предоставляется определенная степень самостоятельности, необходимая для проявления творчества и риска;
- производительность зависит от человека — данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации.;
- знай то, чем управляешь — эта норма означает, что организации управляются не из-за закрытых дверей кабинетов, а через посещение

руководителями управляемых ими объектов и непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы;

- не делай того, чего не знаешь;
- простая структура и мало уровней — успешнее действует организация с небольшим числом уровней управления и сравнительно малочисленным штатом управленческих работников (особенно в высшем эшелоне);
- сочетание гибкости и жесткости в организации — высокая организованность достигается за счет того, что все работники понимают, каковы ценности организации, и верят в них.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте критериальную основу поведения людей.
2. Как может быть охарактеризована индивидуальность человека?
3. Чем вызваны отличия в различных культурах?
4. Что такое этика бизнеса?
5. Охарактеризуйте основные уровни ответственности организации.
6. В чем сущность религиозно-этического подхода к этике бизнеса?
7. В чем сущность теории утилитаризма?
8. В чем сущность деонтологической этики и этики справедливости?
9. Что понимается под деловой культурой?
10. Охарактеризуйте основные инструменты реализации этики бизнеса.
11. В чем заключаются основные правила делового этикета?
12. Что понимается под социальной ответственностью бизнеса? Охарактеризуйте основные концепции социальной ответственности бизнеса.
13. Что такое корпоративная социальная ответственность?
14. В чем сущность декларации КО?
15. Каковы основные принципы взаимодействия организации с покупателями, инвесторами, персоналом, конкурентами?
16. Охарактеризуйте основные инструменты реализации социальных программ.

17. Кратко опишите сущность и значение организационной культуры.
18. Что предполагает принцип рекурсии?
19. Охарактеризуйте содержание отношений организационной культуры.
20. Как осуществляется формирование организационной культуры?
21. Охарактеризуйте основные методы управления организационной культурой. Охарактеризуйте основные методы изменения организационной культуры.
22. Как может быть оценена эффективность организационной культуры?
23. В чем сущность модели Парсона?
24. В чем состоит роль лидера в формировании организационной культуры? Каковы основные ценности успешных организаций?

РАЗДЕЛ 8 ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 8.1 СУЩНОСТЬ И СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

8.1.1 Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-1970 гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на операционном уровне. При стратегическом управлении в каждый момент фиксируется, какие действия должна предпринимать организация сейчас, чтобы достичь желаемых целей в будущем, т.е. *определяются действия сегодняшнего дня, которые принесут результаты в будущем. Важнейшей задачей* стратегического управления является выработка у организации способности реагировать на изменения в окружении.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окруже-

ния, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, которое проявляется в следующих формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет инструментальной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях. Стратегическое управление - это определенная *философия или идеология бизнеса* и менеджмента.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление *стратегического планирования*, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен давать возможность реагировать на изменения внутри и вне организации.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле, важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении *процесс выполнения* оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

В 1980-е была признана необходимость интеграции основополагающих принципов маркетинга и стратегического планирования, в результате возникла новая научная дисциплина и функция управления деятельностью организации – стратегический маркетинг.

Основной задачей стратегического маркетинга является поиск рыночной «ниши», под которой понимается возможность сбыта продукции с определенными функциональными характеристиками в пределах конкретного рыночного сегмента. Он конкретизирует стратегический выбор применительно к реальной структуре рынка, реальной конкуренции в рамках рыночных сегментов и реальным ресурсным и организационным возможностям компании, увязывает цели маркетинговой и инвестиционной деятельности, маркетинга и НИ-ОКР, маркетинга и управления финансовыми ресурсами.

8.1.2 Система стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рисунок 8.1). Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, со-

ответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью *системы стратегического управления*.

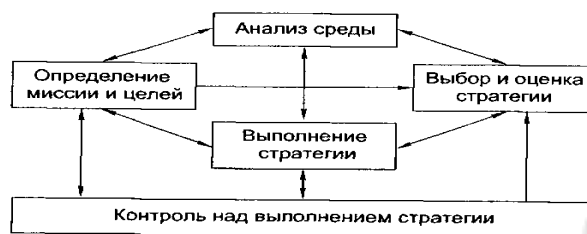


Рис.8.1. Схема стратегического управления

Анализ среды. Анализ среды обеспечивает базу для определения миссии и целей организации, выработки ею стратегий поведения, позволяющих реализовать миссию и достичь целей. Изучаются следующие элементы среды: а) внешняя среда косвенного воздействия; б) внешняя среда прямого воздействия; в) внутренняя среда.

Анализ внешней среды позволяет организации выявить угрозы и возможности, таящиеся во внешней среде. Исследование внутренней среды определяет слабые и сильные стороны организации. От постоянных усилий менеджмента зависит, сможет ли организация развить свои сильные стороны в степени, необходимой, чтобы нейтрализовать угрозы и использовать открывающиеся возможности, одновременно избавляясь от слабых сторон.

Определение миссии и целей состоит из трех подпроцессов. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Второй – заключается в определении долгосрочных целей. Третий – состоит в определении краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность.

Выбор и оценка стратегии. Каким образом организация будет выполнять свою миссию и достигать своих целей? Ответить на данный вопрос - значит выбрать стратегию, что является основной задачей стратегического управления. *Стратегия* в стратегическом управлении - это долгосрочное направление развития организации, отражающее такие стороны ее деятельности, как *сфера деятельности, средства и форма деятельности*.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. А. Томпсон и А. Стрикланд предложили использовать для выбора стратегии матрицу с двумя основными параметрами: конкурентной позиции предприятия и роста рынка (рисунок 8.2).

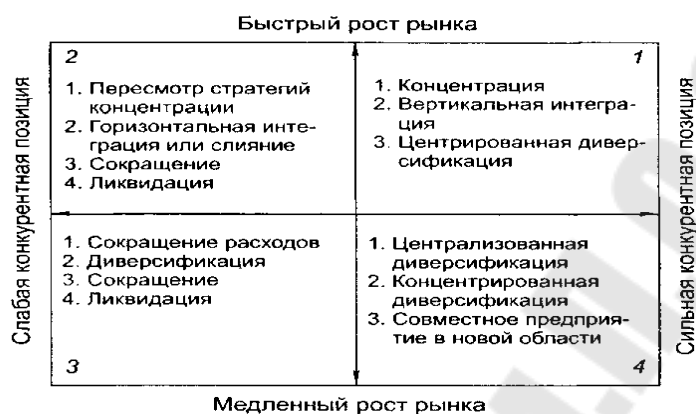


Рис.8.2. Матрица Томпсона—Стрикланда

В соответствии с данной матрицей выбор стратегии осуществляется по результатам оценки динамики рынка и своей конкурентной позиции на рынке. Сначала определяется квадрант, в наибольшей степени отражающий ситуацию, в которой находится организация, а затем выбирается одна из стратегий, заключенных в данном квадранте. Они пронумерованы в порядке предпочтения, но выбор зависит от реальных возможностей предприятия по ее реализации, а также целого ряда факторов. В первую очередь необходимо учитывать сильные стороны как отрасли, так и предприятия, его цели, интересы и отношение высшего руководства, финансовые ресурсы (возможности), квалификацию работников, обязательства предприятия, степень его зависимости от внешней среды и временной фактор.

Оценка выбранной стратегии. Приведет ли выбранная стратегия к достижению целей организации? Ответ на этот вопрос дает оценка по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии а) состоянию и требованиям окружения, б) имеющимся потенциалу и возможностям организации;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Проверка адекватности стратегии состоянию и требованиям окружения показывает, насколько она совпадает с запросами и потребностями основных субъектов окружения, в какой степени учитывает

факторы изменений рынка и динамики жизненного цикла продукта, способна ли ее реализация принести новые конкурентные преимущества и т.д.

Анализ соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации выявляет степень ее сочетаемости с другими стратегиями, уровнем подготовленности и качеством персонала, структурой предприятия и показывает, выверено ли время реализации стратегии.

При оценке приемлемости риска, заложенного в стратегии, оцениваются: реалистичность предпосылок, послуживших основой для выбора стратегии; степень негативности последствий в случае ее провала; соотношение ожидаемого положительного результата и риска потерь от провала реализации стратегии.

Выполнение стратегии. Это результирующий, а потому важнейший процесс, так как в случае успешного выполнения стратегии организация достигает поставленных целей. Для выполнения стратегии необходимо решить следующие задачи: а) установить приоритетность административных задач, соответствующую принятой стратегии; б) обеспечить согласованность между стратегией и внутриорганизационными процессами; в) привести стиль управления в соответствие с выбранной стратегией.

Основными областями стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Ключевая роль в реализации стратегии принадлежит руководству организации. Выполнение стратегии (проведение стратегических изменений и мобилизации потенциала организации) требует от него не только ясного понимания цели, к которой идет организация, но и умения вести ее в нужном направлении.

Не всем предприятиям удастся реализовать выбранную стратегию. Причины неудач разные: ошибочность выводов на этапе формирования стратегии, неумение менеджмента использовать имеющийся потенциал (особенно трудовой) в целях ее реализации.

Контроль над выполнением стратегии. Важнейшая задача руководства - обеспечивать устойчивую обратную связь между процессом достижения стратегических целей и собственно целями организации. В этом случае контроль позволяет выявлять, насколько действительна реализация стратегии в осуществлении долгосрочных планов организации. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля. Его не интересуется

правильность выполнения стратегического плана, стратегии, отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль фокусируется на возможности в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, с тем, чтобы достичь поставленных стратегических целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей предприятия.

8.1.3 SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ

Для выявления задач стратегического управления организации используется SWOT-анализ (аббревиатура от английских слов: «сила», «слабость», «возможности», «угрозы»). Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, определяются ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, а затем устанавливаются связи между указанными переменными, в дальнейшем позволяющие сформулировать стратегию организации.

Для определения *сильных сторон* нужно ответить на вопрос: Какие характеристики организации можно считать позитивными по отношению к конкурентам? Сильными сторонами организации могут быть высококвалифицированные работники, коммерчески выгодные условия лизинга, защищенные патенты и т.п.

Для определения *слабых сторон* нужно определить: Что в организации плохо? Типичными слабыми сторонами могут быть изношенное оборудование, устаревшие методы работы, плохо подготовленный персонал, отсталая технология.

Для определения *возможностей* нужно определиться: Какие возможности существуют в среде, в которой работает организация? Наиболее типичными возможностями организации являются поглощения и слияния, образование совместных предприятий, технические инновации и проникновение на новые рынки.

Для определения *угроз* нужно установить: Какие угрозы возможны в сфере деятельности организации? Типичные угрозы - это повышение требований к качеству продукции со стороны стандартов и покупателей, негативные демографические тенденции, неблагоприятные изменения законодательства.

Когда выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации строится матрица SWOT-анализа и устанавливаются попарные связи между ними (рисунок 8.3).

	Возможности:	Угрозы:
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильные стороны: 1. 2. ...	СИВ	СИУ
Слабые стороны: 1. 2. ...	СЛВ	СЛУ

Рис.8.3. Матрица SWOT:

СИВ - поле силы и возможностей; СИУ - поле силы и угроз;
СЛВ - поле слабости и возможностей; СЛУ - поле слабостей и угроз

Каждое из полей рассматривают с точки зрения попарных комбинаций, чтобы выделить те, которые должны быть учтены при выработке стратегии поведения организации. В отношении пар, отобранных на поле СИВ, следует разрабатывать стратегию, опирающуюся на сильные стороны организации, для оптимального использования открывшихся возможностей внешней среды. В подходе к парам на поле СЛВ, формируется стратегия, позволяющая преодолеть имеющиеся в организации слабости за счет появившихся возможностей. К парам на поле СИУ подбирают стратегию обеспечивающую использование силы организации для устранения угроз. Парам на поле «СЛУ», подходит стратегия, способствующая в преодолении слабости и предотвращении угроз.

Применение SWOT-анализа позволяет не только выявить угрозы и возможности, но и оценить важность каждой из них для организации. С этой целью применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на соответствующей специальной матрице, отражающей вероятность и влияние фактора. Аналогичная матрица строится для оценки угроз. В результате проведенного SWOT-анализа формируется план мероприятий по выявленным направлениям деятельности в соответствии с их рангом (важностью).

PEST-анализ (иногда обозначают как **STEP**) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и техноло-

гических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес организации.

P (Political) - факторы политико-правового окружения организации. При анализе политико-правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования. *Во-первых*, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует организация? Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность организации (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)? *Во-вторых*, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем? *В-третьих*, важен также уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании? *В-четвертых*, отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложнятся такие взаимоотношения?

E (Economical) - факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/рынка, на котором функционирует организация:

- динамика развития экономики — спад, рост, стагнация;
- изменение курсов валют, стоимости капитала;
- изменение уровня безработицы;
- изменение уровня инфляции;
- изменение располагаемого дохода на душу населения;
- тенденции в банковской сфере.

S (Socio-cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

- изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), поло-возрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности;
- уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров;
- особенности менталитета, важные культурные ценности;
- изменение социальных слоев населения;
- изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения.

T (Technological) - факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. В ходе анализа технологических факторов необходимо обратить внимание на 4 параметра:

- возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса);
- влияние интернет на развитие рынка;
- влияние мобильных технологий на развитие рынка;
- инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке.

Целью *PEST-анализа* является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (таблица 8.1) и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Таблица 8.1

PEST-анализ факторов макросреды

Политика (P)	Экономика (E)
<ul style="list-style-type: none"> - правительственная стабильность - изменение законодательства - государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности - государственное регулирование - конкуренции в отрасли - налоговая политика 	<ul style="list-style-type: none"> - общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) - курс национальной валюты и ставка рефинансирования - уровень инфляции - уровень безработицы - цены на энергоресурсы
Социум (S)	Технология (T)
<ul style="list-style-type: none"> - демографические изменения - изменение структуры доходов - отношение к труду и отдыху - социальная мобильность населения - активность потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> - государственная техническая политика - значимые тенденции в области НИОКР - новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) - новые патенты

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты *PEST-анализа* позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения *PEST-анализа*:

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

Преимущества PEST-анализа:

- у исследователей PEST-факторов возникает более глубокое видение внешнего окружения;

- аналитик, способный точно проанализировать все факторы, получает целостную картину внешнего окружения;

- вырабатывается особый язык для обобщения и систематизации внешнего окружения;

- появляется умение размышлять над внешними проблемами и не заикливаться на внутренних проблемах.

Проблемы при проведении PEST-анализа. При оценке макросреды важно избежать таких проблем, как сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения, трудность выделить в наибольшей степени влияющие факторы при охвате большого объема данных, неправильная интерпретация результатов анализа, неточность в результатах анализа. Также требуется проводить анализ макросреды на постоянной основе, учитывать взаимовлияние факторов внешней среды, проводить оценку с точки зрения нескольких экспертов, чтобы избежать субъективности мнения.

SPACE-анализ (Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий) представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для средних и малых предприятий. Он позволяет установить стратегическое положение предприятия на основе двух групп факторов: внутреннего состояния предприятия и внешнего положения предприятия.

Общий вид SPACE-матрицы представлен на рисунке 8.4.

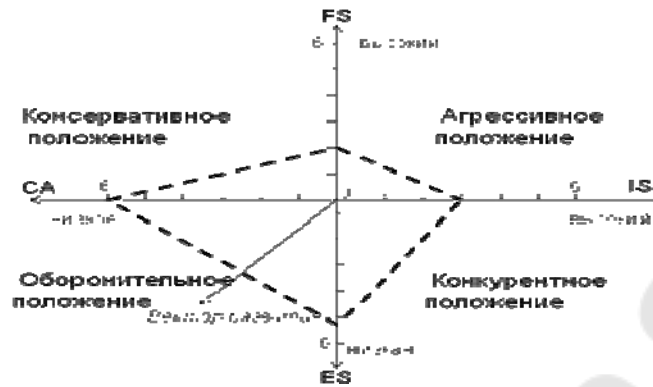


Рис.8.4. Матрица SPACE

Методика построения матрицы предусматривает четыре координаты оценки: *FS* (*financial strength* - определяет финансовое положение фирмы); *CA* (*competitive advantage* - ее конкурентные преимущества); *ES* (*environmental stability* - характеризует степень стабильности внешней среды); *IS* (*industry strength* - определяет привлекательность (силу) рассматриваемой отрасли).

Координаты *FS* и *CA* оценивают внутреннюю стратегическую позицию, а координаты *ES* и *IS* оценивают внешнюю стратегическую ситуацию. Совокупность факторов, составляющие каждое из направлений оценки, приведены в таблице 8.2.

Таблица 8.2

Факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю стратегическую позицию

Факторы, определяющие внутреннюю стратегическую позицию	Факторы, определяющие внешнюю стратегическую позицию
<i>FS</i> (финансовое положение фирмы)	<i>ES</i> (степень стабильности внешней среды)
<ul style="list-style-type: none"> - прибыль на вложения - финансовая зависимость - ликвидность - необходимый капитал - поток денежных средств - легкость ухода с рынка - риск предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - технологические изменения - темпы инфляции - изменчивость спроса - диапазон цен конкурирующих продуктов - препятствия для доступа на рынок - давление конкурентов - ценовая эластичность спроса
<i>CA</i> (конкурентные преимущества фирмы)	<i>IS</i> (привлекательность отрасли)
<ul style="list-style-type: none"> - доля рынка - качество продукции - жизненный цикл продукта - лояльность покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> - потенциал роста - потенциал прибыли - финансовая стабильность - степень использования ресурсов

- степень использования мощностей конкурентами	- капиталоемкость
- уровень технологии	- легкость доступа на рынок
- вертикальная интеграция	- производительность, задействование производственных мощностей

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

1. Формирование перечня факторов, описывающих финансовое положение фирмы и определяющих ее конкурентные преимущества, степень стабильности внешней среды, привлекательность (силу) рассматриваемой отрасли.

2. Определение численного значения для каждого фактора группы (осуществляется экспертным путем):

- факторов FS и IS в диапазоне от +1 (наихудшее значение) до +6 (наилучшее значение);

- группы факторов ES и CA в диапазоне от -1 (наилучшее значение) до -6 (наихудшее значение).

3. Расчет среднеарифметической величины по каждой группе факторов (FS, CA, IS и ES).

4. Средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE-матрицы и соединяются линиями (рис. 8.4). Максимально удаленная от центра сторона многоугольника показывает вектор развития организации.

5. Каждому квадранту в матрице, соответствует определенный тип поведения организации на рынке:

- если максимально удаленной от центра координат является сторона FS – IS, то организация находится в агрессивном состоянии;

- если максимально удаленной является сторона IS - ES, то организация находится в конкурентном стратегическом состоянии;

- если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS, то организация находится в консервативном состоянии;

- если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES, то организация находится в оборонительном состоянии.

6. На основе варианта стратегии формируется перечень действий по ее реализации (таблица 8.3).

Таблица 8.3

Характеристика стратегий по SPACE-матрице

Положение	Характеристика положения и возможные действия
Агрессивное	Агрессивная стратегия подходит для финансово сильной фирмы, которая имеет преимущества в растущей и стабиль-

	ной отрасли. Основные действия направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов
Конкурентное	Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей
Консервативное	Состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Компания при этом не имеет серьезных преимуществ. Усилия направлены на достижение финансовой стабильности. Важным фактором является конкурентоспособность продукта. Действия направлены на снижение себестоимости при повышении качества продукта или сокращение выпуска и выход на более перспективные рынки
Оборонительное	Ситуация, когда отрасль привлекательна отрасли, но у продукции низкая конкурентоспособность. Действия направлены на предотвращение угроз, а при отсутствии перспектив - уход с рынка

Получаемые в результате анализа рекомендации можно использовать для выработки стратегических ориентиров развития организации.

SNW-анализ (от англ. *Strength, Neutral, Weakness*) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Методика SNW-анализа, в целом, схожа с методикой SWOT-анализа, но в нее добавлен аспект «нулевой», нейтральной, компоненты. Как показала практика, при стратегическом анализе внутренней среды предприятия в качестве нейтральной позиции лучшего всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Таким образом, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данное конкретное предприятие относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S – (сильная).

Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

ТЕМА 8.2

ЭТАЛОННЫЕ ГРУППЫ СТРАТЕГИЙ И ИХ ВЫБОР

В стратегическом управлении *стратегия* рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь стоящих перед ней целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (*policy*), которые так же, как стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления, М. Портер, существуют три основные области выработки *стратегии конкурентного поведения* фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что организация добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте. В этом случае организация не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенных типах продукции. В данном случае организация может стремиться к снижению издержек и/или проводить политику специализации в производстве продукта.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно назы-

ваются *базисными*, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**, т.е. стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. К ним относятся:

- *стратегия усиления позиции на рынке* (организация стремится завоевать лучшие позиции с имеющимся (старым) продуктом на традиционном (старом) рынке);

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются **стратегиями интегрированного роста**. В их числе:

1. *Стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в центр доходов.

2. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста**. Эти стратегии реали-

зуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия централизованной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;

- *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- *стратегия конгломеративной диверсификации*, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Четвертая группа эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии сокращения**. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п.

Стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе (рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода);

- *стратегия сокращения*: фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса (реализуется тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими, нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов);

- *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат (ее реализация носит характер краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма

(увольнением) персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей).

На практике возможна одновременная реализация нескольких стратегий, особенно это свойственно многоотраслевым организациям.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции (бизнесов); выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

На выбор стратегии оказывают влияния многие факторы, но в первую очередь необходимо учитывать следующие:

1. *Сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия.* Ведущие предприятия должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Слабые предприятия должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

2. *Цели предприятия* придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной организации. В целях отражено то, к чему должна стремиться организация.

3. *Интересы и отношение высшего руководства* играют очень большую роль в выборе стратегии развития предприятия. Руководство может любить рисковать и наоборот. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

4. *Финансовые ресурсы (возможности)* также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении организации (например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль) требуют финансовых затрат.

5. *Квалификация работников*, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития организации. Руководство может сделать верный выбор стратегии организации только в том случае, если оно обладает достаточно полной информацией о квалификационном потенциале.

6. *Обязательства предприятия* по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии организации. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий

необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

7. *Степень зависимости от внешней среды* оказывает существенное влияние на выбор стратегии организации. Бывают такие ситуации, при которых организация настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения организации, например антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, политических факторов и т.п.

8. *Временной фактор* должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для организации, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Организация не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определение стратегического управления. Какова его важнейшая задача?
2. Перечислите основные ограничения использования стратегического управления на предприятии.
3. Какие процессы включает система стратегического управления? Кратко охарактеризуйте их.
4. Сформулируйте задачу и раскройте содержание SWOT-анализа
5. Раскройте сущность, цель, преимущества и проблемы при проведении PEST-анализа.
6. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы проведения SPACE-анализа.
7. Назовите основные отличия SNW-анализа от SWOT-анализа.

8. Сформулируйте определение стратегии. В чем ее отличие от правил?

9. Перечислите основные группы эталонных стратегий. Раскройте их содержание.

10. Какие ключевые факторы должны учитываться при выборе стратегии?

РАЗДЕЛ 9 ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ТЕМА 9.1 ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

9.1.1 Роль операционного управления в системе управления организацией

Операционный менеджмент представляет собой деятельность по разработке, использованию и усовершенствованию бизнес-процессов, направленных на производство основных видов продукции и услуг.

Основу производства составляют эффективность и рациональность организации управления операциями, являющимися ключевыми для сотрудников и клиентов организации. **Операции** рассматриваются как любой вид человеческой деятельности, связанный с переработкой ресурсов в продукцию и услуги.

Операционный менеджмент направлен на эффективное управление любыми процессами и операциями, имеющими ключевое значение для клиентов и организации. Главной задачей операционного менеджмента является эффективное использование ресурсов, а основным показателем, характеризующим его эффективность - продуктивность - показатель объема продаж на единицу вложенных ресурсов, необходимых для производства и реализации продукции.

Операционная деятельность конкретизирует реализацию любых функций организации, концентрирует внимание на содержании и последовательности целенаправленных действий, связанных с производством конкретного продукта или оказанием услуги.

Задача операционного менеджмента напрямую реализуется менеджерами первой линии, т.е. мастерами участков, функциональными менеджерами отделов (менеджерами по продажам, по отдельным

функциям финансовой деятельности, по операционному планированию).

Как видно из рисунке 9.1, уровни сред операционной деятельности на ступень ниже сред организации. Ее внешняя среда ограничивается задачами бизнес-единиц крупной организации — получением необходимых ресурсов и изготовлением продукции. Но в отличие от схем, характеризующих деятельность организации в целом, операционная деятельность связана с предельной детализацией по содержанию и по времени каждой функции организации и даже составной части этой функции.

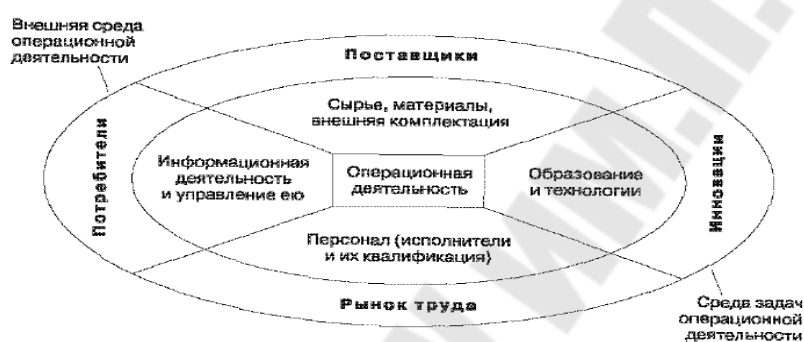


Рис. 9.1. Операционная деятельность в системе управления организацией

Операционный менеджмент является источником повышения продуктивности деятельности, которая обеспечивается такими переменными как персонал и операции. Поэтому высоких результатов достигают там, где люди успешно интегрируются в операционную систему и участвуют в процессе ее постоянного совершенствования.

Сферы использования кадрового, маркетингового, финансового и операционного менеджмента переплетаются и взаимно дополняют друг друга, а концепции и методики операционного менеджмента широко применяются в управлении различными функциями организации. В процессе управления, операционный менеджмент играет ведущую роль, так как все функциональные сферы управления используют операции и процессы, как инструменты реализации своих решений.

9.1.2 Эволюция теории и практики операционного управления

Как научное направление операционный менеджмент появился в 1900-е г. в рамках общего менеджмента. В это время Фредерик У. Тейлор в США и Анри Файоль во Франции первые разработали первые признанные концепции в этой области. Они предположили, что существует оптимальный способ организации труда. В 1920 г. Тейлор сформулировал принципы научной организации труда, направленные на выбор оптимальных методов выполнения работы на базе изучения затрат времени, движений, усилий, а Файоль определил функции, сформулировал принципы управления и процессный подход, выделив менеджмент в самостоятельную науку. В 1913 г. Генри Форд впервые внедрил в практику конвейерную (поточную) систему производства автомобилей на основе научного разделения труда. В рамках научной школы менеджмента реализовалась модель, ориентированная на внутренние факторы производства, рассматривавшая организацию как закрытую систему и оценивающая эффективность управления, по показателям ресурсоотдачи.

Разработки Э. Мэйо в 1930-е гг. и А. Маслоу в 1940-е гг. и их последователей оказали огромное влияние на менеджмент. Они обратили внимание управленцев на влияние различных физических, социальных и психологических факторов на производительность труда работников, необходимость создания позитивной психологической обстановки на работе и мотивацию персонала к эффективному труду. До их исследований использовалась только количественная оценка результатов труда, а человек воспринимался как нечто неодушевленное - придаток к машине.

В их модели менеджмента ориентированной на человека, работник стал главным фактором успеха, но организация по-прежнему рассматривается как закрытая система. Внимание концентрируется на эффективном использовании человеческих ресурсов организации, внутренней интеграции деятельности, удовлетворенности членов коллектива, моральном, социальном и психологическом климате.

Во время второй мировой войны в 1940-е г. проблемы материально-технического снабжения потребовали более тщательно планирования. Были проведены соответствующие исследования на основе достижений математики, психологии и экономики, расширен инструментарий количественных методов, разработаны симплексный метод и линейное программирование.

В конце 1950-х – начале 1960-х гг. операционный менеджмент выделился в самостоятельное направление как производственный ме-

неджмент. Специалистами были выделены общие проблемы, которые приходится решать в любых производственных системах, а производственные операции стали рассматриваться как элементы сложной системы и процесса. Разрабатываются и внедряются системный и ситуационный подходы к управлению.

Системный подход связывает в единое целое цели, ресурсы и процессы, протекающие как внутри, так и вне организации, оказывающие прямое или косвенное воздействие на ее деятельность. Наиболее комплексно он представлен в более поздней теории «7S», разработанной в 1980-е годы Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. В соответствии с ней, эффективная организация, формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих «7S»: стратегия, структура, системы, штат, стиль, квалификация, разделенные ценности, а изменение любой из них требует адекватного изменения всех остальных.

Концепция ситуационного управления говорит о необходимости адаптации организации к конкретной обстановке, проведения наиболее рациональных изменений и перестановок, создания и развития адаптационного потенциала. Управление представляется как искусство постижения менеджерами ситуации, определения ее характеристик и выбора, наиболее эффективных действий.

В 1960-е гг. в управлении стала использоваться модель открытой системы, сконцентрировавшая внимание на способности организации получать необходимые для своей деятельности ресурсы из внешней среды и удовлетворять ее своей продукцией. Исследователи из США и Европы разрабатывают новые методы и инструменты операционного менеджмента: моделирование производственной деятельности, теория очередей, теория принятия решений, математическое программирование, сетевое планирование проектов.

В конце 1960-х – начале 1970-х гг. процессно-ориентированное управление получило качественное развитие. Специалисты обратили внимание на эффективность процессов, связанных с взаимодействием различного уровня. Это привело к появлению интегрированного менеджмента концентрирующего внимание на организации межфункционального, межорганизационного и межотраслевого управления. Разрабатываются теории: управления партнерскими связями, проектным взаимодействием, отношениями с клиентами, взаимодействием с органами государственной власти. Главной задачей этого направления является организация эффективной интеграции между различны-

ми функциями и участниками бизнес-процесса, с теми, от кого зависит производство и реализация продукта.

В операционном менеджменте активно используется логистика, что приводит к сокращению затрат на хранение и транспортировку на всех этапах производства продукта от момента закупки сырья до продажи готовой продукции.

Японцы на основе постулатов Э. Деминга разрабатывают и повсеместно внедряют в производство систему тотального контроля качества (TQC), основы концепции «бережливое производство», системы «точно в срок» и непрерывного совершенствования «кайдзен».

С 1970-х г. в управление производством начинают активно использоваться компьютеры. Разрабатываются автоматизированные системы управления предприятиями (АСУП), автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУТП), интегрированные автоматизированные системы управления (ИАСУ), создаются роботы и робототехнические системы. Для планирования материальных ресурсов, IBM создает систему MRP, что позволяет скоординировать графики закупок материалов и всего производственного процесса. Компьютеры внедряются для расчета управления запасами, прогнозирования сбыта, управления проектами, планирования.

Была разработана теория фокусировки производства и производственных альтернатив. Она основывается на том, что невозможно достичь максимально высоких производственных показателей одновременно по всем направлениям, поэтому необходимо устанавливать приоритеты, т.е. находить компромиссы и определять, какие показатели эффективности являются наиболее важными для организации в данный момент, т.е. концентрировать внимание и ресурсы на решении ограниченного круга наиболее важных задач.

До 1970-х г. конкурентные преимущества организации искали в совершенствовании процессов, связанных с изготовлением материальных продуктов. В тех отраслях, где получение конкурентного преимущества по цене, качеству и надежности были исчерпаны, стали обращать внимание на развитие сервиса. Смещение стратегических позиций в сферу услуг выявило, что в этом направлении применимы многие приемы производственного менеджмента. В результате «Производственный менеджмент» трансформировался в «Операционный менеджмент», в соответствии с которым функции организаций не могут быть отнесены исключительно к сфере производства или сфере

услуг. В деятельности любого характера можно выделить процессы с чертами производства или услуги.

В конце 1970 – начале 1980-х гг. исследователи Гарвардской бизнес-школы разработали модель «5Р операционного менеджмента».

С начала 1980-х г., в операционном менеджменте повсеместно широко используется разработанная японцами еще в конце 1950-х гг. система «точно в срок» (Just-in-Time – JIT) основывающейся на использовании тянущей системы организации производства от закупки материалов до реализации готовой продукции и концепция «бережливое производство». Это позволяет предприятиям существенно снизить запасы и повысить продуктивность производственной деятельности.

Одним из основных приоритетов становится качество. В начале 1990-х гг. на основе японской модели всеобщего контроля качества (TQC), создается концепция всеобщего управления качеством (TQM), а в середине 1990 гг. и международные стандарты качества ISO серии 9000.

В управление внедряется модель заинтересованных групп, в соответствии с которой организация должна стремиться к достижению баланса нередко противоречивых интересов работников, потребителей, поставщиков, инвесторов, местного сообщества и общества в целом.

В 1980-1990 гг. глобальный экономический спад заставил компании (особенно в США) искать радикальные средства повышения продуктивности своей деятельности, что привело к появлению теории реинжиниринга бизнес-процессов, основанной на революционных, а не эволюционных (как в TQM) изменениях. Реинжиниринг обеспечивает радикальное обновление (перепроектирование) бизнес-процессов, на основе отказа от того, что препятствует или не создает ценность для потребителя, и позволяет резко повысить эффективность деятельности организации.

В конце 1990-х г. благодаря развитию глобальной сети Internet и World Wide Web развивается электронная торговля. Появляются «электронные предприятия», которые в качестве основного инструмента своей деловой деятельности используют Internet. Разрабатываются методы управления цепью поставок и менеджмент цепочки ценности. Система JIT усиливается возможностями глобальной информационной сети, что позволяет в производственной практике руководствоваться принципом: «Каждый должен знать/уметь столько обо

всем, чтобы быть независимым (иметь выбор) в своем взаимодействии с другими». Также разрабатывается теория ограничений - управления операционной системой в условиях ограниченных ресурсов. Менеджмент цепочки ценности интегрирует деятельность по критерию ценности создаваемой для внутренних клиентов и конечного потребителя.

В настоящее время в операционном менеджменте используется практически весь теоретический арсенал, наработанный в области общего менеджмента и его специализированных направлений.

Володин В.В. выделяет четыре ключевых этапа развития в практике операционного менеджмента (таблица 9.1).

Таблица 9.1

Приоритеты в операционном менеджменте

Период времени	Стадии развития по признакам производства	Операционные стратегии		Источник добавленной стоимости
		Конкурентные преимущества	Критерии оценки	
1920-1980 гг.	Массовое производство	Затраты	Эффективность	Капитал, рабочая сила
1980-1990 гг.	Ненасыщенное производство	Качество	Непрерывные улучшения	Творческие рабочие группы, локальные информационные системы
1990-1995 гг.		Скорость поставок	Время - скорость реакции	Межфункциональные группы, интегрированные системы снабжения и сбыта
1995-н/в	Динамичное производство	Гибкость	Интеграция	Анализ процессов с позиций цепочки ценности. Внедрение ИТ в процессы

В соответствии с его классификацией в 1920-1980 гг. добивались успеха предприятия преимущественно массового производства имеющие низкие затраты и высокую капиталотдачу, причем основным источником формирования добавленной стоимости и успеха являлось привлечение нужного капитала и рабочей силы.

В 1980-1990 гг. ключевым фактором в конкурентной борьбе становится качество, требующее непрерывного улучшения продуктов и процессов, наличия нужной информации и специальной организа-

ции – комплексной системы и рабочих групп нацеленных на улучшение качества.

В 1990-1995 гг. появляется новый фактор успеха – скорость поставок, что требует создания соответствующей организационной структуры, использования межфункциональных групп и систем снабжения, ориентированных на быстрое удовлетворение запросов клиентов.

С 1995 г. - по н.в. конкурентное преимущество получают гибкие организационные системы способные быстро перестраиваться в соответствии с изменениями требований потребителей и для решения этой задачи быстро интегрироваться с нужными партнерами. Решающим источником появления добавленной стоимости становятся анализ процессов с целью выявления возникающей потребности и создание потребительской ценности, привлечение необходимых ресурсов на основе тянущей системы «точно в срок» на уровне процессов ориентированных на конкретного клиента.

Данная классификация отражает динамику трансформации требований для получения конкурентного преимущества. В реальной жизни встречаются различные успешные сочетания этих стратегий в зависимости от динамики изменения рынков, видов и масштабов деятельности компании.

9.1.3 Производство и обслуживание: общие понятия

Организацию можно представить как самостоятельный и обособленный субъект хозяйствования, который на основе имеющихся трудовых, материальных, финансовых, информационных и других ресурсов производит необходимые обществу продукты. Она является органичной составляющей внешней среды, получая из нее необходимые для осуществления своей деятельности ресурсы, и поставляя в нее результаты их преобразования в виде продукта, таким образом, участвуя в ее изменении.

Производственные организации выпускают материальные продукты, которые можно осязать. Например, автомобили, компьютеры, жилье, мебель, продукты питания, строительные материалы, др.

Сервисные организации оказывают услуги. Например, образование, юридическое обслуживание, бытовое обслуживание, торговля, общественное питание, транспортные услуги, развлечения и др.

Материальные продукты, можно осязать и при их приобретении возникают правоотношения собственности. Услуга является действием.

Услуга неосвязаема для клиента и в большей или меньшей степени требует его участия в процессе производства.

Услуги классифицируют на основные (базовые) и дополнительные. Оба вида услуг участвуют в создании добавленной стоимости основной продукции организации.

Основные услуги, потребители получают вместе с продукцией. Например, соблюдение технологии, учет конкретных требований потребителя, своевременная доставка, приемлемая цена.

Дополнительные услуги, облегчают жизнь клиента или позволяют внутренним клиентам более эффективно выполнять свою работу. Они добавляют стоимость и включаются в цену товара, так как потребитель готов их оплатить. Эти услуги разделяют на четыре группы: 1) услуги информационного характера; 2) услуги сопровождения; 3) предпродажные услуги; 4) послепродажное обслуживание.

Большинство организаций занимаются как производством продукции, так и оказанием услуг в форме предпродажного и послепродажного обслуживания и в каждой организации присутствуют услуги оказываемые основному производству.

Производство осуществляет работу по непосредственному созданию материального продукта или услуги и их стоимости. Оно может быть связано с разработкой продукции, обработкой материалов в процессе промышленного производства, изменением места расположения продукта в процессе транспортировки, физиологическим результатом медицинского обслуживания, обработкой информации в процессе услуги коммуникации и т.д.

В процесс преобразования вносят свой вклад все подразделения организации. Производственные подразделения, отделы маркетинга, финансов, проектно-конструкторских разработок, кадры, бухгалтерия и др. преобразуют вводимые ресурсы в соответствующий выход, в виде продуктов, конкретных объемов продаж, расширения присутствия на рынке сбыта, повышения нормы прибыли на инвестированный капитал, новых видов продукции, эффективного и удовлетворенного персонала и точных бухгалтерских отчетов.

В процессе производства продукта используется техника и технология.

Техника представлена машинами, механизмами и приспособлениями, участвующими в процессе производства и обслуживания непроизводственных потребностей организации и ее клиентов.

Технология (от греч. *techné* – искусство, мастерство, умение) – это совокупность взаимосвязанных методов и техники, используемых в определенной последовательности, для преобразования ресурсов в материальные продукты или услуги. Технологией является совокупность методов обработки, изменения состояния, свойств, формы, сырья, полуфабриката, при производстве продукции, а также операции добычи, обработки, сборки, транспортировки, хранения, контроля, продвижения, являющиеся частью общего производственного процесса.

Типы производств. В зависимости от совокупности факторов, характеризующих степень специализации предприятия, объема выпуска продукции и устойчивости изготавливаемой номенклатуры, все предприятия могут быть отнесены к одному из трех основных типов производства: единичному, серийному и массовому.

При *единичном* типе производства различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах, причем каждая единица конечной продукции уникальна по важным признакам.

Для *серийного* типа производства характерно производство продукции относительно большими партиями (сериями) с определенной повторяемостью выпуска.

При *массовом типе производства* производятся большие объемы продукции с высокой степенью однородности. Номенклатура ограничивается несколькими наименованиями, но может иметь большое количество модификаций.

Производственная мощность. По общему определению, производственная мощность – это максимально возможный объем производства материальных продуктов или услуг соответствующей номенклатуры в установленные сроки при эффективном использовании потенциала предприятия за определенный период (как правило, год). Она представляет собой оценку объема работы, которую может выполнить организация за определенный период. Ее формируют машины, оборудование, персонал, иные производственные объекты, используемые организацией в процессе своей деятельности.

Рассчитывают производственную мощность в единицах измерения продукта или ресурса. Например, мощность, станкостроительного завода измеряется количеством выпускаемых станков, сахарного за-

вода - в тоннах перерабатываемой свеклы, а молочного комбината - в тоннах перерабатываемого молока.

Для определения производственной мощности в сфере услуг следует говорить о максимально возможном количестве обслуживаемых клиентов.

9.1.4 Объекты операционного управления

Производственная система и ее элементы в виде операций и процессов являются объектами управления операционного менеджмента.

Операция – это законченное действие (работа), или ряд связанных между собой действий (работ), направленных на решение определенной задачи. Все операции в организации являются производственной деятельностью направленной на создание продуктов для внешнего либо внутреннего потребителя (клиента).

Процесс - совокупность последовательных действий (работ, операций) направленных на получение какого-либо результата. Любое производственное преобразование является процессом.

Производственный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда и орудий труда.

Основные процессы осуществляют преобразование ресурсов в продукцию организации.

К вспомогательным процессам относятся процессы, результаты которых используются либо непосредственно в основных процессах, либо обеспечивают бесперебойное и эффективное их выполнение. Например, кадровое, транспортное, информационное, энергетическое, инструментальное обеспечение процесса производства продукции.

Обслуживающие производственные процессы оказывают услуги, необходимые для осуществления основных и вспомогательных производственных процессов.

В операционном менеджменте широко используется понятие бизнес-процесс.

Бизнес-процесс – это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий (операций и процессов), использующая «на входе» ресурсы и преобразующая их на «выходе» в материальный продукт или услугу с определенной стоимостью и ценностью для клиента. Например, прием заказа клиента, доставка товара

клиенту, начисление зарплаты сотрудникам – все это бизнес-процессы.

Клиент бизнес-процесса – это потребитель его результата.

В практике производственный процесс или его часть становится бизнес-процессом когда у результатов процесса есть клиент (потребитель) и определена сумма затрат на использованные в нем ресурсы.

В форме бизнес-процесса может быть представлена любая деятельность, направленная на удовлетворение потребностей внешних или внутренних клиентов.

Бизнес-процессы могут рассматриваться на двух уровнях - микро и макро. На микроуровне – это отдельный вид работы внутри организации. В этом случае исполнителем является работник или работники, выполнившие предыдущую работу, а клиентом – первичный потребитель результата после выполнения работы. При рассмотрении на макроуровне в бизнес-процесс включают внешних поставщиков и клиентов, т.е. ресурсное обеспечение поставщиков на входе (начало) и потребляющие результат на выходе (окончание) первичные клиенты. Типичные бизнес-процессы макроуровня - это материально-техническое обеспечение (снабжение), продвижение и сбыт товара.

Также выделяют производственные и управленческие бизнес-процессы. Производственные - связаны с производством продуктов и потребителями. Управленческие - с организацией и координацией получения и использования ресурсов.

За работу по выполнению бизнес-процессов отвечают их владельцы. **Владелец бизнес-процесса** – это должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, техническое обеспечение и информацию, управляет ходом реализации бизнес-процесса и несет полную ответственность за его результаты.

9.1.5 Операционная система и ее подсистемы

Основой операционного менеджмента является управление операционными системами.

Операционная система – это производственная система, преобразующая ресурсы в продукцию.

Ядром, вокруг которого строится операционная система организации, является **главная операционная функция** – главный вид деятельности организации. Она включает в себя действия, в результате

которых производится основной продукт, поставляемый организацией во внешнюю среду. Бизнес-процесс организации в целом представляет собой главную операционную функцию или несколько главных операционных функций. Цель главной операционной функции – удовлетворение внешнего потребителя продукта.

По решаемым задачам в операционной системе можно выделить три подсистемы: управляющую, перерабатывающую и обеспечивающую (рисунок 9.2).

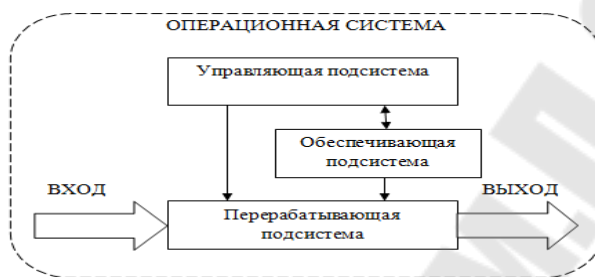


Рис. 9.2. Операционная система организации

Перерабатывающая подсистема реализует главную операционную функцию организации – преобразует вводимые ресурсы в продукт или услугу.

Обеспечивающая подсистема обеспечивает деятельность перерабатывающей и управляющей подсистем.

Управляющая подсистема управляет перерабатывающей и обеспечивающей подсистемами. Она организует необходимую степень интеграции и координации работников, технических средств, других ресурсов и экономических отношений, на уровне операций и процессов.

Бизнес-процессы в привязке к операционной системе организации классифицирует на основные, вспомогательные и управляющие. Основные – осуществляются в перерабатывающей подсистеме и реализуют главную операционную функцию организации. Вспомогательные – выполняются в подсистеме обеспечивающей перерабатывающую подсистему. Управляющие – в управляющей подсистеме.

Управление процессами и операциями обеспечивает органичное единство технической, социальной и экономической подсистем организации в направлении достижения поставленных целей и решения стоящих задач при рациональном использовании ресурсов.

Социальная подсистема или человеческий ресурс – работники, участвующие в деятельности организации, их компетентность и потребности.

Техническая подсистема – технико-технологический комплекс как система рабочих машин, механизмов, приспособлений и технологий, подобранных по параметрам в соответствии с видами, качеством и объемами производимой продукции.

Экономическая подсистема представлена экономическими отношениями, выражающимися совокупностью затрат и доходов по операциям и процессам.

Структура и содержание процесса производства продукции отражает возможности операционной системы, взаимосвязь его элементов и нацелены на удовлетворение потребителя. Причем, элементы производственного процесса взаимосвязаны и взаимозависимы.

Без рационально организованной и эффективно работающей операционной системы, развивающейся в соответствии с выбранными общей и операционной стратегиями, ни одна организация не способна успешно конкурировать. Поэтому после определения стратегий в организации осуществляется проектирование операционной системы, производственных мощностей, бизнес-процессов отвечающих их интересам, а, главное, обеспечивающих удовлетворение интересов потребителей.

9.1.6 Функциональный и процессный подходы

Операционный менеджмент - процессно-ориентированное управление.

Функциональный подход заключается в том, что деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями в организационной структуре. При этом подходе определяются возможности организации и устанавливается – что нужно делать подразделениям и исполнителям в рамках их функций.

Функциональная специализация, как правило, обеспечивает высокое качество выполнения отдельных работ, однако требует постоянной координации деятельности подразделений и работников, цели которых могут не совпадать. Необходимость разрешения возникающих противоречий между специализированными подразделениями увеличивают нагрузку на руководство.

При функциональном подходе для выполнения общей задачи необходимо отработать механизм взаимодействия закрепленных за подразделениями функций по отношению к бизнес-процессу и интенсивно координировать действия участников.

При процессном подходе деятельность организации, подразделений, руководителей и непосредственных исполнителей изначально нацеливается на получение конечного результата и воспринимается ими как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих достижение общей цели – реализации главной операционной функции организации. Определяется конкретная технология выполнения каждого процесса и операции – как это следует делать, для удовлетворения потребителя его результатов – внешнего или внутреннего клиента.

При реализации процессного подхода необходимо:

1. Сориентировать деятельность организации, ее подразделений и сотрудников на удовлетворение конечного потребителя и рассматривать ее как совокупность бизнес-процессов. Это формирует соответствующую культуру восприятия задач в организации.

2. Определить клиента и владельца каждого бизнес-процесса.

3. Регламентировать бизнес-процессы, т.е. описать последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса.

4. Определить ключевые показатели каждого бизнес-процесса, позволяющие оценить результат его исполнения и влияние на итоги деятельности организации в целом.

Процессный подход и развитие связанной с ним межфункциональной и межорганизационной интеграции позволяет:

- нацелить подразделения и сотрудников на удовлетворение требований клиентов;
- более эффективно разграничить полномочия и ответственность, используя делегирование полномочий;
- снизить зависимость результатов от отдельного исполнителя;
- выявить источники издержек и снизить их;
- сократить время принятия управленческих решений;
- уменьшить объем межфункциональной координации (оперативного руководства).

При процессном подходе повышается управляемость организации, снижается влияние человеческого фактора и затраты, а, главное,

происходит качественное изменение самой организации и формирование процессно-ориентированной организации, в которой весь коллектив является осознанным участником непрерывного процесса деятельности, связанного с конечным результатом производства продукта и удовлетворением потребителя.

9.1.7 Интеграция деятельности. Политики интеграции операционных функций и специализации

Для достижения общих целей, дифференциация требует соответствующей интеграции (обеспечения необходимого взаимодействия) между функциональными подразделениями и сотрудниками. Эту задачу решает менеджмент организации, обеспечивая необходимую степень взаимодействия между исполнителями самостоятельных участков работы для достижения общих целей организации.

Интеграцию деятельности обычно рассматривают на четырех уровнях: операционном, функциональном, межфункциональном и межорганизационном.

Первые три уровня (операционный, функциональный и межфункциональный) относят к внутренней интеграции. Однако следует отметить, что функциональный уровень уже предполагает определенную самостоятельность исполнителей в их взаимодействии с внешней средой, следовательно, некоторое присутствие и внешней интеграции. Межорганизационный уровень интеграции относят к внешней интеграции.

На операционном уровне интеграция обеспечивается по отдельным операциям и функциям. Каждое из структурных подразделений имеет локальные цели и показатели оценки результатов деятельности, которые в значительной степени изолированы от оценки их влияния на условия и результаты деятельности других подразделений или служб предприятия. Интеграцию на операционном уровне обеспечивают системы координации деятельности: пооперационные карты процессов, описание и выделение бизнес-процессов, системы административной координации деятельности по вертикали и горизонтали (например, графики Ганта).

На функциональном уровне интеграции объединяются смежные операции и функции. Появляются ограниченно интегрированные области, например, управление закупками, управление запасами, складирование и транспортировка, производство, управление сбытом

и распределением. Их частичная интеграция приводит к формированию перечня основных функций и функциональных областей. По-прежнему имеются локальные, но уже более укрупненные, чем на операционном уровне интеграции цели, задачи и показатели оценки деятельности. При развитой интеграции внутри каждой укрупненной функции и функциональной области (снабжение, производство, сбыт) имеет место функциональная изоляция различных служб и функциональных областей друг от друга. Поэтому могут возникать предпочтения целей управляемых подсистем целям управляющей системы и снижаться общая результативность.

На этом уровне интеграции функциональные области координируются административно, и осуществляется контроль бюджетов функциональных единиц. Главная цель – контроль за использованием ресурсов и обеспечение оптимального уровня запасов в рамках межфункциональной координации. Однако в целом система затрат ориентирована на функциональную деятельность и не учитывает межфункциональные составляющие, поэтому, объем потока ресурсов нередко сложно измерить и контролировать, следовательно, и определить стоимость связанного с ним капитала.

На межфункциональном уровне развивается интеграция, позволяющая концентрировать усилия всех структурных подразделений и служб организации на получении конечного результата. Работы и их исполнители объединяются вокруг конечного результата.

Инструментами межфункциональной интеграции являются системы MRP, JIT, ERP. Эти системы позволяют более полно скоординировать деятельность сотрудников и различных подразделений, побуждая людей к взаимодействию в единой информационной системе и формируя общий взгляд на бизнес-процесс. Для преодоления структурных противоречий в организационной структуре используются департаментализация по результату.

Однако, в современных условиях, межфункциональной интеграции недостаточно, ее наличие является необходимым, но не достаточным условием для успешной работы организации, поэтому требуется использование межорганизационной (внешней) интеграции.

Межорганизационный уровень интеграции исходит из того, что устойчивость открытой системы обеспечивается не за счет внутренней функциональной иерархичности, а за счет развитого взаимодействия с внешней средой. Понимание воздействий внешних факторов может привести к большей предсказуемости в поведении откры-

той системы и к целесообразному упорядочению функционирования ее составных частей.

На этом уровне интеграции реализуется межорганизационное взаимодействие, в результате которого объединяются усилия предприятий, связанных друг с другом общими бизнес-процессами или совместными транзакциями.

Наиболее важным элементом механизма укрепления межорганизационного взаимодействия являются информационное пространство или информационные потоки, которые позволяют установить такие отношения, при которых становится известно, какой именно спрос формируют сами потребители, что позволяет организации более точно планировать свою деятельность и повысить точность прогнозов. Кроме того, построение отношений с внешними звеньями – один из путей обеспечения устойчивой работы цепи поставок.

Инструментами развития межорганизационных отношений являются формирование отношений партнерства, стратегических союзов, договорные взаимодействия.

С развитием информационных технологий и телекоммуникаций обеспечение межорганизационной интеграции автоматизируется и перерастает в машинную интеграцию (Machine-to-Machine). Автоматизация межорганизационных процессов и их подчиненность определенным правилам ведения бизнеса снижает потребность вмешательства человека на каждом этапе деятельности.

При управлении организацией может использоваться один, несколько или все из рассмотренных уровней интеграции деятельности как объекта управления. В зависимости от рассматриваемого уровня деятельности можно говорить об управлении операциями, функциональными областями, межфункциональными или межорганизационными взаимодействиями.

Предприятие может проводить политику интеграции операционных функций или специализации на операционной функции.

Политика интеграции операционных функций состоит в том, что при реализации главной операционной функции организация также концентрирует внимание и на функциях обеспечивающих функционирование операционной системы, т.е. стремится выполнять максимально возможное количество этих функций собственными силами.

Достоинствами такой политики являются: централизованный контроль; возможность повышения надежности системы до момента

возникновения проблем связанных с масштабом управляемости; снижение затрат на привлечение контрагентов и субподрядчиков.

Однако отказ от привлечения сторонних исполнителей и централизованный контроль, ведет к увеличению обеспечивающей подсистемы операционной системы, что может привести к развитию громоздкой и малоэффективной с точки зрения управляемости организации, отвлечению значительных сил от выполнения главной операционной функции.

Политика специализации на операционной функции заключается в специализации на одной сфере компетенции и передаче вспомогательных операционных функций другим исполнителям (контрагентам) находящимся за пределами организации.

Аутсорсинг – это передача производства вспомогательных видов деятельности сторонним организациям (контрагентам). В практическом плане это кооперация различных предприятий производящих продукты и услуги на основе специализации каждого из них по одному виду деятельности, что позволяет каждому участнику процесса сконцентрировать усилия и ресурсы на этой деятельности и способствует достижению лучших общих результатов.

Многие виды деятельности, такие как организация питания, уборка помещений, создание и обслуживание компьютерных и охраняемых систем, стали полностью предметом аутсорсинга. Это позволяет:

- сконцентрировать усилия на реализации главной операционной функции;
- снизить усилия в сфере решения вспомогательных задач;
- использовать главные компетенции (продукцию) высокого качества контрагентов и субподрядчиков, что предоставляет возможность повысить качество своей продукции;
- уменьшить количество работников, повысить производительность и управляемость организации.

Однако при проведении такой политики могут проявиться следующие недостатки:

- потеря контроля над частью процесса создания своей продукции;
- зависимость от поставщиков;
- риски, связанные с нарушением контрагентами (поставщиками) своих обязательств.

При принятии решения о передаче вспомогательных функций контрагентам и субподрядчикам обычно оцениваются следующие факторы:

- имеющиеся производственные мощности;
- специальные знания и собственные компетенции;
- уровень развития системы управления качеством в организации;
- характеристики спроса, важные для выпуска продукта или оказания услуги;
- возможность снижения затрат.

Политика специализации на операционной функции и аутсорсинг стали применяться позже, чем политика интеграции операционных функций, но сегодня это широко распространенное явление. Как правило, организации концентрирующие внимание на главной операционной функции и использующие в этих целях аутсорсинг, добиваются более высоких качественных результатов.

9.1.8 Принципы операционного управления

Обобщая современные теории и практику, можно выделить следующие основополагающие принципы операционного менеджмента:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) стратегическая направленность;
- 3) взаимовыгодные отношения и интеграция с поставщиками и партнерами;
- 4) процессный и системный подходы;
- 5) качество работы и ответственность персонала;
- 6) стабильность и непрерывное развитие компетентности персонала;
- 7) вовлечение работников;
- 8) командная работа;
- 9) создание в коллективе атмосферы доверия, здорового психологического климата стимулирующего хорошую работу и творчество;
- 10) постоянное совершенствование качества продуктов, процессов и операций;
- 11) затраты – эффективное использование всех видов ресурсов и постоянное снижение затрат;

12) гибкость – быстрое обновление ассортимента и изменение объемов выпуска продукции в соответствии с индивидуальными запросами клиентов;

13) скорость – сокращение времени на производство и обслуживание;

14) соблюдение этических норм, законов, международных стандартов и ограничений, связанных с охраной окружающей среды и требованиями местных сообществ;

15) лидерство руководства – менеджеры высшего звена должны быть ответственны за реализацию перечисленных принципов

ТЕМА 9.2 ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Сущность и задачи операционного маркетинга. *Операционный маркетинг* - это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования направленный на уже существующие рынки. Это классический коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации.

Основная цель операционного маркетинга - генерация доходов от продаж, т.е. целевой оборот. Цель достижения определенного объема продаж трансформируется в производственную программу для отдела операций и в программу хранения и физического сбыта для отдела продаж. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность фирмы,

Другими целями операционного маркетинга может быть, например, достижение компанией уровня продаж, прибыли и других целей, установленных операционным планом, обеспечение прибыльности различных товаров, территорий, рынков и каналов сбыта.

Задачи операционного маркетинга:

- составление среднесрочных и краткосрочных планов;
- реализация сбытовой, ценовой, коммуникационной и товарной стратегии;
- продвижение товаров и услуг; реклама.

План операционного маркетинга - формулирование цели, описание текущей позиции, тактики и бюджетов для каждой из имею-

щейся у компании торговых марок в каждом из сегментов (отрасле-
вом, географическом).

Жизненный цикл продукта - это время с момента первоначаль-
ного появления продукта на рынке до прекращения его реализации на
том же рынке.

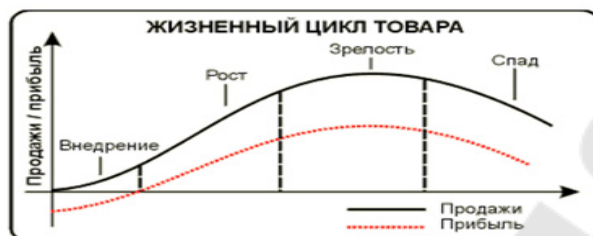


Рис. 9.3. Жизненный цикл продукта

Жизненный цикл описывается изменением показателей объема продаж и прибыли во времени и состоит из следующих стадий:

1. Разработка продукта.
2. Стадия внедрения и испытания.
3. Стадия развития (роста).
4. Стадия зрелости.
5. Стадия спада.

Описанный жизненный цикл проходит большинство товаров, хотя общая его длительность и особенность и продолжительность каждой стадии могут отличаться. Для некоторых товаров характерно отсутствие стадии внедрения, для других стадия внедрения переходит в стадию зрелости, или стадия спада может перейти в стадию роста.

Жизненный цикл организаций – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени. Согласно концепции жизненного цикла организации ее деятельность проходит пять основных стадий:

1) *рождение организации*: происходит создание организации, например, на основе решения общего собрания учредителей, и осуществляются все связанные с этим мероприятия; главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача – выход на рынок;

2) *детство и юность (рост)*: организация стремительно растет; главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка;

3) *зрелость*: поиск новых, а также качественное развитие и совершенствование существующих форм и направлений деятельности; главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка;

4) *старение организации*: она прочно стоит на ногах и часто больше не стремится ни к расширению, ни к поиску нового, что на самом деле означает начало конца; главная цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий, основная задача – обеспечить стабильность;

5) *возрождение либо исчезновение*: организация постепенно ослабевает, свертывает свою деятельность и, наконец, прекращает свое существование; главная цель возрождения состоит в обеспечении оживления всех функций; главная задача – реструктуризация, внедрение инноваций, переход на новые продукты, услуги, виды бизнеса, изменение методов руководства и т.д.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рисунке 9.4.



Рис.9.4. Жизненный цикл организации

Связь прибыльности продукта с долей рынка. Первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "роста-доли", которая больше известна как модель БКГ (BCG). Эта модель представляет из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая - для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

Модель БКГ состоит из четырех квадрантов (рисунок 9.5):

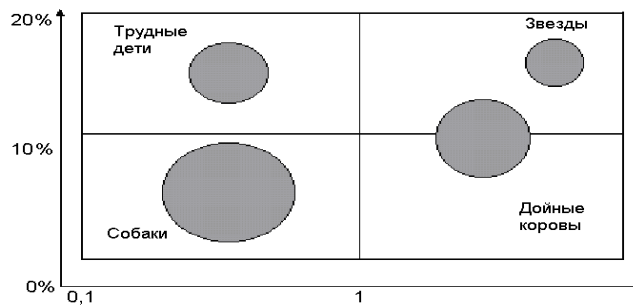


Рис. 9.5. Представление матрицы БКГ (модели BCG) для анализа стратегических позиций и планирования

Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;

Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;

Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;

Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели БКГ даются образные названия, каждая позиция диктует выбор определенных направлений действий:

Звезды. К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей.

Дойные коровы. Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, "дойные коровы" - это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Трудные дети. Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. Без значительных дополнитель-

ных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций "собаки".

Собаки. Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный.

Диаграмма рынок/продукт. Диаграмма Рынок/Продукт позволяет выбрать наиболее подходящую маркетинговую стратегию. Она представляет четыре возможных комбинации рынка и продукта, используя два их состояния: старый (существующий) и новый (рисунок 9.6).

Продукт	новый	2	4
		новый продукт старый рынок	новый продукт новый рынок
	старый	1	3
		старый продукт старый рынок	старый продукт новый рынок
		старый	новый
		Рынок	

Рис.9.6. Диаграмма Рынок/Продукт

Квадрант 1 – наименее рисковая комбинация. Потребители знают продукт и знают продавца, а производителю известно все о производстве своего товара. Риски минимальные, доходы умеренные.

Квадрант 2 – мы знаем рынок, но не знаем, насколько хорошо новый продукт будет на нем воспринят потребителями. Ситуация более неопределенна, чем в предыдущем случае.

Квадрант 3 – мы знаем возможности продукта, но не знаем рынок, на который с ним выходим (риски аналогичны квадранту 2).

Квадрант 4 имеет наибольшую неопределенность. Риски очень высокие.

Эволюция рынков. Критерием, классифицирующим этапы эволюции рынка, может служить распределение потребителей между данным рынком и другими рынками. В соответствии с системой эволюционной классификации рынки делятся на пять групп, соответствующих пяти последовательным этапам развития. На каждом этапе рынки характеризуются одними и теми же:

- Целями
- Этапами развития компаний, торгующих на данном рынке
- Этапами технического развития товаров, продаваемых на данном рынке

Психологией покупателей

На *нулевом уровне рынка* потребителей, которые платят деньги за использование нового предложения, пока еще не существует. Существуют энтузиасты, для которых попробовать новшество — хобби. На их игре новое предложение зарождается. Пользователями еще не существующего рынка могут быть ученые-исследователи, для которых апробация нового есть часть их деятельности.

На *рынке первого уровня* уже появляются покупатели, которые реально платят деньги. Но они еще не уходят с предшествовавшего рынка.

Рынок второго уровня характеризуется тем, что на него начинают массово приходить потребители, оставляя рынок предыдущий.

На *третий уровень развития рынок* вступает, когда все потенциальные потребители уже пользуются предложением данного рынка и динамика числа покупателей отражает прирост населения в стране.

Рынок четвертого этапа — это обратная сторона второго этапа рынка. На четвертом этапе рынка происходит отток потребителей, которые начинают использовать новое предложение взамен имевшегося.

Товары широкого производственного потребления и производственного назначения. Особенности и выгоды продукта. Товаропроводящие сети. Брокер, дилер, дистрибьютор. *Товары широкого потребления* приобретаются конечным потребителем для личного пользования.

Товары производственного назначения — это товары, которые приобретают для дальнейшей переработки или использования в своей производственной деятельности.

Услуги — это предлагаемые к продаже действия, выгоды и способы удовлетворения потребностей.

Реакция потребителей на различные товары широкого потребления существенно отличается, поэтому их классифицируют в зависимости от реакции потребителей, обычно выделяют четыре группы товаров: повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса и пассивного спроса.

Товары повседневного спроса потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение и саму покупку.

Товары предварительного выбора – это товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает по показателям качества, цены и внешнего оформления.

Товары особого спроса – это товары с уникальными характеристиками или определенной марки, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить особые дополнительные усилия.

Товары пассивного спроса – это товары, о которых потребитель обычно не знает, или знает, но не задумывается об их покупке.

Товаропроводящие сети – это система реализации продукции, состоящая из торговых предприятий производителя и посредников, складов и транспортных средств.

По степени самостоятельности торговые предприятия подразделяют на: брокеров, дилеров, дистрибьюторов.

Брокер – работает за счет и от имени клиента.

Дилер – работает за свой счет, но от имени клиента.

Дистрибьютор – работает от своего имени и за свой счет.

Каналы распределения продукции могут быть: прямыми, связанными с перемещением товаров и услуг без посредников; косвенными, предполагающими перемещение товара к посреднику и от него потребителю; смешанными, объединяющими черты первых двух каналов.

Ценовая эластичность спроса и анализ 4P. Согласно закону спроса, потребители при снижении цены будут приобретать большее количество товаров. Однако степень реакции потребителя на изменение цены может различаться для разных продуктов. Степень чувствительности потребителей к изменению цены называется *ценовой эластичностью*.

Спрос во многом зависит от уровня цен на товар. Однако для одних товаров зависимость ярко выражена (товары эластичного спроса), а для других изменение цен оказывает на спрос очень ограниченное влияние (товары неэластичного спроса).

Факторы, определяющие эластичность спроса от цены:

1. Наличие и доступность товаров-заменителей.

2. Эластичность спроса зависит также от того, относится ли данный товар к категории «предметов первой необходимости» или «роскоши».

3. Значимость товара.

Перекрестная эластичность. Изменение цен на тот или иной товар может влиять на спрос не только на этот товар, но и на другие, связанные с ним товары. Степень воздействия цен одних товаров на другие называют перекрестной эластичностью спроса.

Анализ «4Р». Концепция «4Р» заключается в том, что комплекс маркетинга состоит из четырех компонентов: продукт (Product), цена (Price), продвижение товаров на рынке (Public relations) и доставка продукта потребителям.

4Р представляет собой ту маркетинговую позицию, с точки зрения которой продавец подходит к формированию своей стратегии продаж, а потребитель воспринимает ее с позиции получения возможных преимуществ и определенной выгоды.

Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. На каждом этапе жизненного цикла товара необходим особый подход к рекламе. Необходимость в этом обуславливается тем, что экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе жизненного цикла, да и структура издержек производителя изменяется при переходе от фазы к фазе. В связи с этим, при планировании рекламной кампании нужно определять цели, методы и виды рекламного воздействия.

Цели и методы рекламы на этапах жизненного цикла товара:

Выведение. На этом этапе необходимо учитывать полную неосведомленность потребителя о новом товаре, поэтому основными целями рекламы являются:

1. Добиться известности существования товара и марки.
2. Информировать рынок о выгодах нового товара.
3. Побудить покупателей испытать новый товар.
4. Побудить реализаторов (оптовых и розничных) брать товар на продажу.

Рост. На этом этапе уровень продаж стремительно растет. Многие покупатели начинают совершать повторные покупки. Большинство покупателей знают о товаре и марке товара (часто из рекламы на первом этапе жизненного цикла). Так как на рынке начинают появ-

ляться конкуренты, то основной целью рекламы является уже не простая информация о товаре, а формирование предпочтения марки товара. Все цели рекламы можно сформулировать:

1. Создание сильного, устойчивого образа марки товара.
2. Создание и поддержание приверженности марке.
3. Стимулирование приобретения товара.
4. Дальнейшее повышение осведомленности покупателей.

На этом этапе основным видом рекламы является агитирующая (увещательная) реклама и элементы информационной.

Зрелость. На этом уровне новых покупателей очень мало и сбыт состоит главным образом из повторных покупок. Этап зрелости является пиком рекламной кампании. Позиции основных конкурентов и их марки хорошо известны. Рынок не увеличивается, поэтому основной целью рекламы является недопущение уменьшения и даже рост доли рекламируемого товара на рынке.

Основным видом рекламы является агитирующая реклама.

Насыщение. Эта фаза не сильно отличается от предыдущей, поэтому основные цели и виды рекламы остаются те же. Но на этом этапе основной упор в рекламе делается на улучшение имиджа фирмы (связь с общественностью или престижная реклама) и большое снижение цены (к этому этапу технология полностью отработана, первоначальные затраты на разработку и выведение окупилась). Конкуренция становится преимущественно ценовой. На этом этапе фирма создает модификацию товара (вероятность чего очень высока) и рекламирует это либо постепенно готовится к уходу с рынка и начинает уменьшать рекламу. Также фирма начинает использовать такой вид рекламы, как напоминающую рекламу. Иногда фирма проводит новую рекламную кампанию для распродажи оставшихся товаров на складе перед снятием товара с производства.

Спад. На этом этапе происходит резкое снижение продаж и реклама нецелесообразна. Товар снимается с рынка. Однако если на складе осталось большое количество товаров, то фирма все же рекламирует товар до полной его распродажи (иногда с очень большой скидкой).

Относительная значимость средств продвижения товаров широкого потребления и товаров производственного назначения представлена в таблице 9.2.

Таблица 9.2

Относительная значимость средств продвижения

№ п/п	Товары широкого потребления	Товары производственного назначения
1	Реклама	Личная продажа
2	Стимулирование сбыта	Стимулирование сбыта
3	Личная продажа	Реклама
4	Связи с общественностью (PR)	Связи с общественностью (PR)

Оценка конкурентоспособности продукта. *Конкурентоспособность товара* – это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, которые определяют его успех на рынке.

Конкурентоспособность товара в общем случае определяется тремя необходимыми элементами:

- свойствами данного товара;
- свойствами конкурирующих товаров;
- особенностями потребителей.

Одной из составляющих конкурентоспособности является качество продукции (услуги). *Качество продукции* — это определенная совокупность свойств товара, способная в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.

Конкурентоспособный товар — это товар, выгодно отличающийся от аналогов-конкурентов по системе качественных и социально-экономических признаков.

Индикаторами конкурентоспособности товара являются назначение (полезность) товара, качественные характеристики товара, его цена.

Оценка конкурентоспособности состоит из следующих этапов:

- Анализа рынка и выбора наиболее конкурентоспособного товара;
- Определения сравнительных параметров образцов товара;
- Расчета интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара.

Методы оценки конкурентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности товара производится путем сопоставления параметров анализируемого товара с параметрами базы сравнения. Образцом, как правило, является аналогичный товар, который имеет максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта. Конкурентоспособность продукции может быть оценена дифференциальным, комплексным и смешанным методами.

По результатам сравнения одним из трех описанных методов можно дать одно из следующих заключений:

- товар конкурентоспособен на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- товар обладает низкой конкурентоспособностью на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- товар полностью неконкурентоспособен на данном рынке в сравниваемом классе изделий.

ТЕМА 9.3 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Источники формирования финансовых ресурсов предприятия. *Финансовые ресурсы* представляют собой доходы и внешние поступления, предназначенные для финансирования деятельности предприятия и выполнения его обязательств.

Наличие в достаточном объеме финансовых ресурсов, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия, платежеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность.

Существует два источника формирования финансовых ресурсов предприятия: внутренний и внешний.

Внутренний источник составляют:

- а) прибыль;
- б) амортизационные отчисления;
- в) дотации из бюджета и другие резервы, накопленные предприятием.

Внешний источник составляют:

- а) кредиты банков,
- б) заемные средства других предприятий,
- в) кредиторская задолженность предприятия,
- г) доленое участие,
- д) средства бюджетов и внебюджетных фондов,
- е) прочие каналы привлечения средств извне.

Амортизация и ее виды. *Амортизация* - процесс постепенного перенесения стоимости основных средств на себестоимость произведенной с их помощью продукции. Амортизация осуществляется с целью образования специального амортизационного фонда денежных

средств для последующего полного восстановления (реновации) основных средств.

Часть стоимости основных средств, включаемая посредством амортизации в себестоимость продукции, представляет собой амортизационные отчисления. Амортизационные отчисления являются устойчивым источником финансовых ресурсов.

Различают следующие *способы исчисления амортизации*:

- линейный;
- нелинейный: метод суммы чисел лет и метод уменьшаемого остатка;
- производительный.

Баланс активов и пассивов. Баланс предприятия - это отражение его финансового состояния на конкретный момент времени. Результаты движения финансовых потоков фиксируются в структуре капитала, размерах целевых фондов и активов, начисленной амортизации.

Баланс состоит из двух частей: актива и пассива.

Актив служит для отражения хозяйственных средств организации по составу и размещению.

Пассив служит для отражения этих же самых средств, но по источникам их формирования.

По своей структуре баланс состоит из разделов и статей внутри разделов.

Статьи актива объединены в два раздела:

- Внеоборотные активы.
- Оборотные активы.

Статьи пассива объединены в три раздела:

- Капитал и резервы.
- Долгосрочные обязательства.
- Краткосрочные обязательства

В балансе обязательно равенство итогов актива и пассива, так как обе части показывают одно и то же имущество, но сгруппированное по разным признакам:

в активе — по составу и его функциональной роли, т.е. где оно размещено и какую функцию выполняет в организации;

в пассиве — по источникам формирования, т.е. от кого и сколько получено средств.

Анализ прибылей и убытков. Финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность. Важными показателями эффек-

тивности производства являются прибыль и рентабельность. Прибыль – это основной источник пополнения фондов предприятия. Важно при этом учитывать не только размеры и прирост прибыли, но и уровень рентабельности; знать, сколько прибыли получено на каждый рубль производственных фондов.

Показатель рентабельности отражает соотношение результатов и определенных влияющих на него факторов и позволяет оценивать результаты деятельности предприятия на основании повлиявших на них факторов.

Прибыль и рентабельность предприятия являются обобщающими показателями интенсификации производственной и маркетинговой деятельности.

Для оценки развития предприятия необходимо воспользоваться информацией о финансовых результатах его деятельности, которая содержится в отчете о прибылях и убытках.

Анализ можно разбить на четыре этапа:

- анализ динамики и структуры отчета;
- факторный анализ чистой прибыли;
- анализ влияния бухгалтерской учетной политики на показатели отчета о прибылях и убытках;
- анализ рентабельности.

Для анализа финансового состояния предприятия применяются финансовые коэффициенты, которые представляют собой относительные показатели, определяемые по данным финансовых отчетов, главным образом, по данным баланса и отчета о прибылях и убытках.

Критерии оценки финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов обычно подразделяют на следующие группы:

- ликвидность;
- платежеспособность;
- прибыльность или рентабельность;
- эффективность использования активов.

В качестве критериев оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса предприятия используются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Платежеспособность представляет собой возможность предприятия рассчитываться по своим долгам и обязательствам на конкретную дату. С помощью анализа определяются потенциальные возмож-

ности организации для расчета и покрытия долга, а так же принимаются меры и разрабатываются мероприятия по избеганию банкротства.

Финансовая устойчивость - характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции.

Для характеристики финансовой ситуации на предприятии существует четыре типа финансовой устойчивости:

1) абсолютная финансовая устойчивость характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов.

2) нормальная финансовая устойчивость – предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства.

3) неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

4) кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия применяется система коэффициентов, отражающих разные стороны состояния активов и пассивов предприятия.

Дебиторская и кредиторская задолженности. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является важной частью успешной деятельности организации. От умения правильно распоряжаться дебиторской и кредиторской задолженностью зависят все стороны его деятельности.

Под *дебиторской задолженностью* понимают задолженность других организаций, работников, юридических и физических лиц данной организации.

Кредиторская задолженность – задолженность данной организации физическим и юридическим лицам: задолженность поставщикам и подрядчикам, авансы полученные, задолженности по оплате

труда, перед бюджетом, перед внебюджетными фондами, прочие кредиторы.

Специалисты предприятия должны анализировать дебиторскую задолженность по списку кредиторов и дебиторов, срокам образования и размерам; контролировать расчеты по отсроченной или просроченной задолженности, оценивать наличие дебиторской задолженности; определять приемы и способы уменьшения долгов.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя анализ дебиторов, анализ реальной стоимости существующей дебиторской задолженности, разработку политики предоставления коммерческих кредитов, контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей характеризует финансовую устойчивость фирмы и эффективность финансового менеджмента.

Основной задачей управления кредиторской задолженностью является оптимизация размера кредиторской задолженности за расчеты с поставщиками, на которую приходится значительный объем кредиторской задолженности.

Оборачиваемость денежных средств. Концепция денежного кругооборота важна для целей краткосрочного финансового планирования. Основные понятия:

1. *Период обращения товарно-материальных запасов* — это средняя продолжительность периода, необходимого для превращения сырья в готовую продукцию и ее реализации.

2. *Период обращения дебиторской задолженности* – среднее количество дней, необходимое для превращения дебиторской задолженности в денежные средства.

3. *Период обращения кредиторской задолженности* – средний промежуток времени между покупкой материалов и начислением расходов по оплате труда и соответствующим платежам.

4. *Период обращения денежных средств* объединяет эти три рассмотренных выше периода и равен промежутку времени между расходами на производственные ресурсы – материалы и рабочую силу и получением выручки от продажи продукции. Период обращения денежных средств является периодом, в течение которого предприятие испытывает трудности с оборотным капиталом.

Прогноз денежных потоков и бюджетирование. Прогнозирование денежных потоков является важнейшей составляющей стратегического финансового планирования. Прогноз денежных потоков за-

ключается в определении возможных источников поступлений и направлений расходования денежных средств.

Методика прогнозирования денежных потоков включает следующие операции:

1. Прогнозирование денежных поступлений за планируемый период;
2. Прогнозирование оттока денежных средств
3. Расчёт чистого денежного потока
4. Исчисление общей потребности в краткосрочном финансировании.

Для прогнозирования результатов деятельности предприятия по будущему доходу используется два основных метода: метод капитализации дохода и метод дисконтирования чистых денежных поступлений.

Прогноз потока денежных средств - отчет, в котором отражаются все поступления и расходования денежных средств в процессе ожидаемых сделок (операций) за определенный период, а бюджет - оценочные результаты скоординированного плана менеджмента или стратегии бизнеса на будущий период. Нередко прогнозирование денежного потока сводится к построению бюджетов денежных средств.

Бюджетирование – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект.

Бюджет денежных средств - прогноз потоков наличных средств, вызванных инкассацией и выплатами. Он разрабатывается на основе планирования будущих наличных поступлений и выплат предприятия за различные промежутки времени и показывает момент и объем ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за отчетный период. Бюджет представляет выраженную в стоимостных показателях программу действий в области производства, закупок сырья или товаров, реализации произведенной продукции и т.д.

Бюджет денежных средств состоит обычно из четырех основных разделов:

- раздел поступлений, который включает остаток денежных средств на начало периода, поступления денежных средств от клиентов и другие статьи поступления денежных средств;
- раздел расходов денежных средств, отражающий все виды оттоков денежных средств на предстоящий период;
- раздел избытка или дефицита денежных средств - разница между поступлением и расходованием денежных средств;

- финансовый раздел, в котором подробно представлены статьи заемных средств и погашение задолженности на предстоящий период.

ТЕМА 9.4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Задачи и тенденции управления персоналом. *Управление персоналом* - это ведущая часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, доверия между наемными работниками и работодателями. В настоящее время можно говорить о двух подходах к определению целей управления персоналом:

1. Основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации для достижения ее целей;

2. Основной целью управления персоналом является минимизация социально-экономических издержек при достижении целей работников и коллективных целей организации.

Основные задачи управления персоналом:

- Помощь фирме в достижении цели.
- Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
- Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
- Совершенствование систем мотивации.
- Повышение уровня удовлетворенности трудом.
- Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
- Сохранение благоприятного климата.
- Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
- Поднималась творческая активность персонала.
- Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
- Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Система управления персоналом в развитых странах сформировала устойчивые тенденции, активно развивающиеся в последнее время:

- вне зависимости от размеров и возможностей финансовых наблюдается склонность выделения функциональных направлений управления персоналом в полном объеме;

- регулярное привлечение внешних консультантов и фирм-посредников для решения задач управления персоналом;

- передача полномочий с сохранением ответственности за выполнение функций управления персоналом руководителям вспомогательных подразделений при их обязательном обучении;

- развитие международных центров подготовки сотрудников и служб информации с последующим формированием на этой базе международных центров управления персоналом.

Подбор и расстановка кадров. *Отбор персонала* - процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

Все методы отбора условно можно разделить на две группы:

- *активные* методы включают собеседование, наблюдение, тестирование;

- *пассивные* методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Наиболее распространенными методами первичного отбора являются следующие.

1. *Анализ анкетных данных.*

2. *Тестирование.*

3. *Нетрадиционные* методы оценки. К ним относят экспертизу подчерка, полиграф, составление астрологических прогнозов, графология.

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов.

Вторичный отбор - процесс выбора кандидатов из ограниченного списка. Наиболее распространенный метод вторичного отбора – собеседование.

Под *расстановкой персонала в организации* понимается целесобразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой.

Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствия;
- перспективности;
- сменяемости.

Мотивация и организация труда. *Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Поэтому *мотивационная структура* человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

На уровне предприятия *организация труда* представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

Сущность организации труда состоит в создании наиболее оптимальных условий для эффективного использования средств производства и рабочей силы, обеспечивая приоритет наиболее полному использованию высокопроизводительного оборудования и занятых на нем работников.

Организация труда, обеспечивая достижение сформулированных процессов относительно высокоэффективного оборудования, призвана решать следующие задачи:

техничко-технологические, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры Компании, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов;

экономические, выражающие направленность организации труда на создание такой взаимосвязи работника со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость продукции, высокую рентабельность производства;

психофизиологические, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую в течение длительного времени работоспособность работающих, сохранение их здоровья.

социальные, составляющие повышение содержательности и привлекательности труда.

Рабочие команды. *Рабочая команда* – это формальная группа, которая состоит из связанных между собой людей, которые совместно отвечают за достижение намеченной цели. Лишь формальные группы являются рабочими командами.

Существуют разные принципы распределения команд на категории, но удобнее классифицировать их по следующим четырем характеристикам: цель, срок действия, членство, структура.

Развитие персонала. *Развитие персонала* – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Цели развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Управление знаниями. *Управление знаниями* – это дисциплина, которая помогает сотрудникам, командам и организации в целом коллективно и систематически создавать знания, обмениваться ими и использовать знания для более успешного достижения своих целей.

Управление знаниями – это формальный процесс, включающий в себя сотрудников организации, а также процессы и технологии, объединенные в таком решении, которое способно находить знания и своевременно поставлять их тем, кому это необходимо.

Можно выделить три основных группы подходов к управлению знаниями:

1. Техноцентрические. Ключевые компоненты – технологии.

2. Организационные. Ключевые компоненты – структуры и процессы.

3. Экологические. Ключевые компоненты – люди и культура.

Среди инструментов и стратегий управления знаниями можно назвать материальные и нематериальные поощрения обмена знаниями, межфункциональное корпоративное обучение, работу в сообществах практиков, обмен лучшими практиками, управление по профильным компетенциям, наставничество, использование технологий для совместной работы и т.д.

ТЕМА 9.5

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ МАТЕРИАЛЬНЫМ ПОТОКОМ

Логистика это наука и метод формирования оптимального алгоритма прохождения материального и связанного с ним информационного потока с наименьшими издержками от момента закупки сырья до приобретения покупателем продукции.

Логистика использует понятие *интегрированный* (сквозной) *материальный поток* – это материальный поток (сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции), рассматриваемый как единый объект управления от момента приобретения у поставщиков ресурсов до продажи потребителю продукции.

Логистические операции – это совокупность действий, направленных на преобразование материального и обеспечивающего его информационного потоков, т.е. любые операции, совершаемые с предметами труда на различных этапах производственного цикла, за исключением основных технологических операций по изготовлению продукта.

Логистическая система – это совокупность взаимосвязанных, элементов и методов, обеспечивающих решение задачи управления интегрированным материальным потоком.

Границы логистической системы определяются циклом обращения средств производства. Вначале закупаются средства производства. Они, в виде материального потока, поступают в логистическую систему и затем уходят из логистической системы в потребление в обмен на поступающие в логистическую систему финансовые ресурсы.

Логистические этапы производственного цикла. При организации логистического процесса часто приходится иметь дело с повторяющимися (возобновляемыми) во времени последовательностями операций, образующими, так называемые логистические циклы.

Полный логистический цикл (цикл исполнения заказа) – интервал времени между подачей заказа и доставкой заказанного продукта или услуги конечному потребителю.

Можно выделить функциональные логистические циклы, охватывающие определенные части логистического процесса, или функциональные области: цикл снабжения, цикл обеспечения производства и цикл физического распределения. В этом случае выделяют закупочные, внутрипроизводственные и распределительные процессы и соответственно. Управление материальным потоком на отдельных участках имеет свою специфику. В соответствии с ней выделяют пять функциональных областей логистики: закупочную, производственную, распределительную, транспортную и информационную.

1. При обеспечении предприятия сырьем и материалами решаются задачи *закупочной логистики*. На этом этапе изучаются и выбираются поставщики, заключаются договоры и контролируется их исполнение, принимаются меры в случае изменения условий поставки.

2. Для управления материальным потоком внутри предприятия, создающего материальные блага или оказывающего материальные услуги, в основном решаются задачи *производственной логистики*. Специфика этого этапа заключается в том, что основной объем работ по проведению потока выполняется в пределах территории одного предприятия.

3. Управление материальными потоками в процессе реализации готовой продукции являются задачей *распределительной логистики*. Это обширный круг задач, решением которых занимаются как производственные предприятия, так и предприятия, осуществляющие торгово-посредническую деятельность.

4. При управлении материальными потоками на транспортных участках решаются специфические задачи *транспортной логистики*

5. Высокая значимость информационной составляющей в логистических процессах стала причиной выделения специального раздела – *информационной логистики*. Объектами ее исследования являются информационные системы, обеспечивающие управление материальными потоками, используемая микропроцессорная техника, ин-

формационные технологии и другие вопросы, связанные с организацией информационных потоков (сопряженных с материальными).

Логистическую систему также можно представить в виде чередующихся этапов перемещения материальных ценностей и их складского хранения, на всех стадиях движения материального потока. В этом случае выделяются однородные инфраструктурные элементы транспортировка и складирование.

Транспортная логистика решает задачи, связанные с оптимизацией физического перемещения грузов от первичного источника приобретаемых ресурсов до потребителя конечной продукции. Посредством выбора эффективного транспортного средства и определения рационального маршрута оптимизируются связи между сопряженными участками производственной и складской деятельности, транспортные связи с внешней средой.

Складская логистика решает задачи, связанные с оптимизацией расходов по размещению и временному хранению товаров. Решаются задачи выбора оптимального количества, емкости и мест размещения складов, определения оптимального набора функций того или иного склада, эффективного технического оснащения, что позволяет существенно снизить издержки по всей логистической системе.

Правила логистики. Цель логистической деятельности можно считать достигнутой, если соблюдены приведенные 6 правил, т.е. необходимый товар нужного качества и в необходимом количестве следует доставить в определенное время в обозначенное место с наименьшими затратами:

1. Груз — необходимый товар;
2. Качество — требуемого качества;
3. Количество — в нужном количестве;
4. Время — доставка в четко прописанные сроки;
5. Место — в определенное место;
6. Затраты — с наименьшими затратами.

Принцип полной стоимости. Эффективным методом управления материальными потоками является анализ полной стоимости, который означает учет всех экономических изменений, возникающих при каких-либо изменениях в логистической системе. Применение анализа полной стоимости означает идентификацию всех затрат в логистической системе и такую их перегруппировку, которая позволит уменьшить суммарные затраты.

Управление закупками. Управление закупками – область деятельности, в результате которой фирма приобретает необходимые товары и услуги. Сфера деятельности, связанная с закупками подразумевает все функции, выполнение которых необходимо для непрерывного обеспечения фирмы ежедневно и в долгосрочном периоде.

Поэтому деятельность логистического менеджера (менеджера по закупкам) включает следующие задачи:

- определение потребности в материальных ресурсах;
- поиск потенциального поставщика;
- оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках;
- выбор метода закупки;
- установление приемлемой цены и условий поставки;
- мониторинг товара до момента его доставки;
- оценка продукции поставщика и услуг.

Если же функции закупки расширить, то к ним будут относиться и инвентарный контроль, транспортировка, приемка закупаемой продукции и контроль на всех этих этапах.

Основные факторы, определяющие решения о закупке ресурсов производственного предприятия, представляются тремя основными группами: ресурсными, закупочными и поставщика.

Ресурсные факторы представляются, прежде всего, производственно-технологическими, техническими, эксплуатационными и другими характеристиками ресурсов, а также их ценами (ценовыми пределами, соотношениями и условиями). К этой группе факторов следует отнести такую важную для промышленной среды составляющую, как содержание и условия пред- и послепродажного обслуживания.

Закупочные факторы представляются условиями и надежностью, ритмичностью и временем поставок, объемами (размерами) заказа, условиями платежа и др.

Факторы поставщика представляются его конкурентоспособностью - конкурентным потенциалом в целом и сто отдельными составляющими, а также организационно-правовым статусом поставщика.

Управление очередями. Основным компонентом в обслуживании клиента является культура обслуживания, позволяющая удовлетворить ожидания клиента. Управление очередями один из компонентов этой культуры, который обеспечивается системой массового обслуживания.

Проблема в том, что очереди полностью исключить невозможно, поэтому необходимо свести к минимуму потери от ухода клиентов, не дождавшихся обслуживания, к конкурентам.

Систему массового обслуживания формируют следующим образом:

- определяется входной поток поступающих требований или заявок на обслуживание;
- устанавливается дисциплина очереди (порядок обслуживания);
- определяется механизм обслуживания (продолжительность процедур обслуживания).

В целях оптимизации системы обслуживания оцениваются:

- среднее число ожидающих клиентов в очереди и в целом по системе;
- среднее время ожидания клиента;
- коэффициент использования мощностей системы обслуживания (загрузка системы);
- вероятность того, что клиенту придется ждать обслуживания;
- стоимость поддержания заданного уровня мощности системы и соответствующие расходы на ожидание клиентов;
- вероятные потери от ухода клиентов из-за очередей.

Расчеты производятся на основе математических моделей теории вероятности.

В конечном итоге принимается решение о расшивке узкого места, посредством создания дополнительных мест по обслуживанию клиентов, или сокращению времени обслуживания, или модернизации технологии системы обслуживания. Также может создаваться сопутствующая инфраструктура, способная задержать и занять клиента во время ожидания своей очереди, например: место отдыха, кофе, телевидение, развлекательные журналы, быстрое питание, быстрое бытовое обслуживание, мини магазин и т.п.

ТЕМА 9.6

МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ

Понятия ценности и цепочки ценности. Этот метод, предложенный известным американским теоретиком менеджмента М. Портером, позволяет выстроить иерархию процессов, происходящих в организации, с точки зрения их вклада в конечный продукт — ценность товара или услуги для потребителя. Основная идея метода состоит в том, что оценка полезности продуктов или услуг покупателями (поль-

зователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги.

Ценность – это эксплуатационные качества, свойства и черты, а также любые другие аспекты товаров и услуг, за которые потребители готовы платить.

Анализ ценностной цепочки дает возможность оценить влияние различных видов деятельности организации на увеличение ценности продукции и услуг по сравнению с затратами на используемые ресурсы, оценить насколько эффективно и продуктивно размещены (конфигурированы) и скоординированы виды деятельности в организации. Критерием эффективности является оценка стоимости, добавленной в процессе преобразования ресурсов в конечную продукцию, которая поступает на рынок в виде товаров или услуг. Стоимость измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за товар.

Способы увеличения ценности продукта:

- изменение мнения о продукте таким образом, чтобы потребитель был готов заплатить более высокую цену за него, а не за подобный продукт, выпускаемый другими организациями;
- сокращение издержки по сравнению с конкурентами.

Этапы анализа ценностной цепочки:

- анализ всей деятельности компании;
- определение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании;
- определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности;
- изучение взаимодействий между отдельными видами деятельности;
- определение препятствий для взаимодействий, снижающих конкурентное преимущество организации.

Оценка ценности процессов и операций. Для исследования производственного процесса используют карту потока создания ценности, которая представляет собой схему, отражающую цепочку создания продукта, движения материалов и информации в процессе производства товара или услуги, и показывающую взаимосвязь материального и информационного потоков, от закупки ресурсов до потребителя конечной продукции. Карта потока создания ценности помогает обнаружить потери (нецелесообразные затраты), возникающие в

процессе создания потребительской стоимости, и определить их источники.

В первую очередь меры по совершенствованию применяют к операциям, не добавляющим ценности. Затем занимаются операциями, нужными только для бизнеса, но не представляющими ценности для клиента. В последнюю очередь приступают к оптимизации процессов, которые отвечают за создание добавленной стоимости (ценности) для клиента.

Если организация вынуждена выполнять операции, не создающие ценность для клиента, и не может от них отказаться, нужно уменьшить связанные с ними затраты до минимума.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента цепочки ценности представлены на рисунок 9.7.



Рис. 9.7. Факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента цепочки ценности

Важно четко формулировать свои ожидания, определяя видение будущего и формулируя миссию организации. В них должно быть отражено стремление к выявлению и использованию любых возможностей для предоставления потребителям большей ценности. Ожидания роли работников в цепочке ценности необходимо донести до всех сотрудников, а ожидания организации до внешних партнеров. Партнеры, не соблюдающие требования цепочки ценности должны исключаться, а поддерживающие стимулироваться.

ТЕМА 9.7 УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Понятие инновации. В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

Инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.

Понятие «инновационный проект» рассматривается:

- 1) как форма целевого управления инновационной деятельностью;
- 2) как процесс осуществления инноваций;
- 3) как комплект документов.

Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимобусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Как процесс осуществления инноваций – это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

В то же время инновационный проект – это комплект технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей проекта. Учитывая все три аспекта понятия «инновационный проект», можно дать следующее его определение.

Инновационный проект – это система взаимоувязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом организованных (увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям), оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), выраженной в количественных показателях и приводящей к инновации.

Роль инноваций в деятельности организации. Инновационная деятельность предприятия направлена, прежде всего, на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг).

По существу, основа успешной инновационной деятельности заключается в подчинении интересов фирмы целям разработки, производства и сбыта конкурентоспособной продукции. На первый план ставится ориентация на долговременный успех и на потребителя.

Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удается повышать качество продукции (услуг), улучшать полезный эффект товара, тем самым добиваться конкурентного преимущества данного товара. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности товара требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого являются поиск и реализация инноваций.

Главной предпосылкой инновационной стратегии является моральное старение выпускаемой продукции и технологии. В связи с этим каждые три года на предприятиях следует проводить аттестацию выпускаемых изделий, технологий, оборудования и рабочих мест, должна проводиться рентгенограмма бизнеса.

Факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность, которые могут как препятствовать, так и способствовать развитию инновационной деятельности предприятия, можно классифицировать следующим образом:

1. Экономические и технологические факторы:

- препятствующие - недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей;
- способствующие - наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры.

2. Политические, правовые факторы:

- препятствующие - ограничения со стороны антимонопольного, налогового, патентно-лицензионного законодательства;
- способствующие - законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций.

3. Социально-психологические, культурные факторы:

- препятствующие - сопротивления переменам, которые могут вызвать такие последствия как изменение статуса сотрудников, необходимость поиска новой работы, перестройка новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения и сложившихся традиций.
- способствующие - моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе.

4. Организационно-управленческие факторы:

- препятствующие - устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и меж организационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки.

Организация и стимулирование инновационной деятельности в организации. *Инновационная деятельность организации* – это деятельность по созданию и внедрению инноваций в производственно-хозяйственную деятельность организации с целью повышения эффективности его функционирования.

В рамках общей стратегии организации можно выделить ее составляющие, одной из которых является инновационная стратегия.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Стимулирование инновационной деятельности предполагает создание условий, в которых ее осуществление будет выгодным как для субъектов этой деятельности, так и для экономики в целом.

К прямым методам стимулирования, осуществляемым государством и активно используемым зарубежными странами, можно отнести бюджетное финансирование НИОКР, кредитование, субсидирование части процентных ставок по кредитам на НИОКР, предоставление в пользование государственных площадей (земель) на льготных или долевых условиях для осуществления научно-инновационной деятельности, а также государственные заказы. Преимуществом прямого финансирования является адресность предоставления и возможность государственного контроля за использованием средств.

Косвенные методы стимулирования в современных условиях приобретают все большее распространение в зарубежной практике, так как требуют отложенных бюджетных затрат, по сравнению с прямым финансированием, а также создают предпосылки для развития предпринимательской инициативы в инновационной сфере. К ним можно отнести формирование законодательно-правовой базы в сфере

науки и инноваций, налоговое стимулирование, развитие системы венчурного финансирования, формирование государственной инновационной инфраструктуры и развитие рынка научно-технической продукции, формирование инновационных кластеров (неформальных объединений малых, средних и крупных предприятий, а также исследовательских организаций, действующих в определенном секторе и географическом регионе) Среди косвенных методов стимулирования следует выделить активное применение определенных налоговых режимов.

Проектирование новых товаров и услуг. Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателя. Быстрая реакция на состояние рыночного спроса вынуждает предприятие проводить целенаправленный поиск новых идей и новых товаров.

Процесс создания нового продукта можно разделить на следующие основные этапы:

- 1) Анализ прогнозируемых потребностей в изделиях;
- 2) Поиск идеи нового товара;
- 3) Предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления;
- 4) Исследование потребительских свойств нового продукта и предварительный анализ рынка;
- 5) Выбор критериев проектируемого изделия в соответствии с требованиями рынка;
- 6) Определение необходимых свойств изделия на основе выбора альтернатив проектных характеристик;
- 7) Изучение особенностей процесса производства и возможности адаптации нового продукта к существующим условиям предприятия;
- 8) Проектирование нового продукта;
- 9) Проектирование процесса производства;
- 10) Организация опытного производства и пробного сбыта;
- 11) Переход к серийному производству и осуществлению комплексной программы маркетинга.

Подготовка производства к выпуску новой продукции. *Подготовка производства* представляет собой деятельность различных коллективов по разработке и реализации в производстве инновационных продуктов для удовлетворения постоянно растущих запросов потребителей. Она включает:

- цикл научных исследований;
- техническую подготовку производства.

Главная задача подготовки производства – создание и организация выпуска новых изделий.

По виду и характеру работ процессы подготовки производства подразделяются на исследовательские, конструкторские, технологические, производственные и экономические. В основе выделения этих процессов лежит вид трудовой деятельности.

Полный комплекс работ по созданию и освоению новой техники включает все стадии жизненного цикла изделия:

- 1) научно-исследовательские работы;
- 2) опытно-конструкторские работы;
- 3) конструкторскую подготовку производства;
- 4) технологическую подготовку производства;
- 5) организационную подготовку производства;
- 6) отработку нового изделия в опытном производстве;
- 7) освоение нового изделия в промышленном производстве.

Первые две стадии охватывают работы, которые по своему содержанию не относятся к производству и, как правило, выполняются в отраслевых НИИ и КБ, и являются первым этапом системы СОНТ.

Последующие четыре стадии составляют второй этап системы СОНТ, они обеспечивают техническую подготовку производства (ТП).

Седьмая стадия непосредственно создает условия для промышленного производства нового изделия.

ТЕМА 9.8

УЧЕТ И АНАЛИЗ В ОПЕРАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ

Операционно-стоимостной учет и анализ ABC. *Другие названия:* метод операционно-стоимостного анализа, метод пооперационного учета, метод калькуляции затрат по видам деятельности.

Задачи:

- расчет затрат на выполнение ключевых операций (при производстве продукции / услуг) с учетом их взаимодействия;

- снижение затрат и повышение результативности работы компании;
- сбор информации о себестоимости операций и бизнес-процессов.

ABC-анализ в системе снабжения можно использовать для определения подходов к планированию потребности в материально-технических ресурсах, выбору поставщиков, управлению запасами.

Организация применения метода ABC включает следующие основные *этапы*:

- определение основных видов деятельности на предприятии, создание для каждого вида деятельности центра и соответствующей группировки затрат. Таким образом, начальной стадией применения ABC является определение перечня и последовательности работ на предприятии путем разложения сложных рабочих операций на простейшие составляющие параллельно с расчетом потребления ресурсов;
- определение носителя издержек для каждого вида деятельности;
- отнесение затрат на продукт, на виды деятельности в соответствии с вовлечением соответствующих видов деятельности в создание продукта. Таким образом, на третьем этапе получаем сумму трудовых затрат на изготовление конкретного продукта.

Чтобы построить систему ABC, сначала надо проанализировать все типы деятельности компании. Для этого необходимо хотя бы в общих чертах представить список процессов, происходящих с некой периодичностью. Затем следует определить, какие расходы несет компания и можно ли их привязать к перечню процессов. После этого следует установить результаты по каждому виду деятельности. Затраты по ним будут формировать пулы затрат. После реализации всех этих действий удастся привязать расходы к результатам.

План действий:

1. Определить проблему, которую надлежит решить.
2. Учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.
3. Выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проанализировать их.
4. Построить диаграмму Парето, которая представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.
5. Провести ABC-анализ диаграммы Парето.

Экономический смысл исследований в рамках ABC-анализа сводится к тому, что максимальный эффект достигается при решении задач, относящихся к группе А.

Анализ безубыточности на основе постоянных и переменных затрат. Это метод системного исследования с целью определения объема реализации продукции, обеспечивающего нужный размер прибыли, определение величины прибыли при определенном объеме реализации, определения влияния изменения величины затрат, объема и цены реализации на прибыль, определение оптимальной структуры затрат.

Основная цель анализа безубыточности – установить, что произойдет с финансовым результатом, если объема производства изменится.

Основой для проведения анализа безубыточности расчет точки безубыточности.

Точка безубыточности - это объем продаж (деятельности), при котором:

- доходы предприятия равны его расходам;
- маржинальный доход равен общим постоянным затратам.

Связь между объемом продаж и структурой издержек можно представить графически (рис. 9.5). Из этой графической зависимости следуют важные выводы, ставшие экономическими постулатами:

- предприятие может зарабатывать прибыль, если объем реализации его продукции будет превышать некоторый критический объем выручки;
- точку пересечения кривой общих издержек с кривой выручки от реализации принято называть точкой безубыточности. Лишь при переходе этой точки наступает окупаемость всех издержек, и предприятие становится прибыльным. В сущности, это главное условие успешного функционирования любого предприятия.

Кромка безопасности – тот процент, на который можно снизить объем реализации, чтобы не попасть в зону убытков.

Определение оптимального объема производства с помощью диаграммы затраты/доходы. Графики зависимости прибыли от объема производства (P/V) представляют собой просто упрощенный вариант графика безубыточности (рисунок 9.8). График P/V упрощает график безубыточности, заменяя прямые продаж и затрат одной прямой прибыли. Это упрощение позволяет определять прибыль, ожидаемую при любом заданном объеме продаж, непосредственно на

графике. При использовании графиков безубыточности прибыль может быть рассчитана только путем установления отклонения на графике между прямой продаж и прямой суммарных затрат при любом объеме продаж.



Рис. 9.8. Сравнение графиков расчета точки безубыточности и затраты/доходы

Анализ областей результативности П. Друкера. Питер Друкер предложил методику анализа областей результативности исходя из того, что бизнесу платят за его продукт, но при условии, что для этого продукта существует реальный рынок, а продукт переходит от производителя к рынку (потребителям) через каналы сбыта. Каждая из этих сфер представляет собой специфический вид деятельности, имеет конкретную долю издержек, использует ресурсы, имеет свои перспективы и доходы, вносит свой вклад в получение бизнес-результата. Поэтому производство продукта, рынок и каналы сбыта необходимо анализировать в совокупности и взаимосвязи. Для достижения успеха компании необходимо стремиться занять лидирующую позицию в каждой из этих сфер деятельности. Одной из самых распространенных причин низкой эффективности деятельности является дисбаланс между этими сферами.

Этапы анализ областей результативности:

- анализ вклада каждого продукта в результаты деятельности организации;
- анализ вклада каналов сбыта в реализацию продуктов;
- системный анализ продуктов с позиций их вклада в общий доход компании, лидерской позиции на рынке и краткосрочных перспектив;

- анализ использования персонала по продуктам и определение эффективности использования персонала;
- анализ отвлечения ресурсов по продуктам;
- выводы о соответствии важности продукта для организации и адекватности инвестируемых денежных средств.
- установление роли каждого продукта для организации, определение фазы его жизненного цикла и принятие решения по поддержке.

На основании диагноза уточняется стратегия и рационально перераспределяются ресурсы по продуктам и каналам сбыта.

ТЕМА 9.9 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Принципы организации производства. Рациональная организация производства строится на определенных принципах:

Принцип *пропорциональности* – предполагает соответствие пропускной способности (относительной производительности в единицу времени) всех подразделений предприятия: цехов, участков, отдельных рабочих мест по выпуску готовой продукции.

Принцип *параллельности* – предполагает одновременное выполнение отдельных частей производственного процесса применительно к разным частям общей партии деталей.

Принцип *непрерывности* предполагает сокращение до возможного минимума перерывов в процессах производства.

Принцип *прямоточности* представляет собой обеспечение кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий и операций производственного процесса, от запуска в производство исходных материалов и до выхода готовой продукции.

Принцип *ритмичности* выпуска продукции предполагает равных или равномерно нарастающих в соответствии с планом объемов производства продукции предприятием или отдельным рабочим местом, участком, цехом.

Принцип *равномерности* производства предполагает воспроизведение одинакового или планомерно возрастающего объема работ по трудоемкости через равные, заранее определенные периоды времени.

Принцип *гибкости* предполагает сокращение времени и затрат на переналадку оборудования.

Принцип *дифференциации* предполагает разделение производственного процесса на отдельные технологические процессы, операции, переходы, приемы, движения.

Принцип *концентрации* операций и *интеграции* производственных процессов. Операции становятся более объемными, сложными, выполняются на прогрессивном оборудовании.

Принцип *специализации* основан на ограничении разнообразия элементов производственного процесса.

Принцип *автоматичности* предполагает максимальное выполнение операций производственного процесса автоматически.

Принцип *профилактики* предполагает организацию обслуживания оборудования, направленную на предотвращение аварий и простоев технических систем. Достигается это с помощью системы ППР.

Принцип *оптимальности* состоит в том, что выполнение всех процессов по выпуску продукции в заданном количестве и в сроки осуществляется с наибольшей экономической эффективностью или с наименьшими затратами трудовых и материальных ресурсов.

Принцип *стандартизации* предполагает широкое использование при создании и освоении новой техники и новой технологии стандартизации, унификации, типизации и нормализации.

Принцип *электронизации* производственных процессов..

Особенности типов производств. Под *типом производства* понимается совокупность признаков, определяющих организационно-техническую характеристику производственного процесса, осуществляемого как на одном рабочем месте, так и на совокупности их в масштабе участка, цеха, предприятия.

В основу классификации типов производства положены следующие факторы: широта номенклатуры, объем выпуска, степень постоянства номенклатуры, характер загрузки рабочих мест и их специализация.

Различают три типа производства: единичное, серийное (мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное) и массовое.

Под *единичным типом* производства понимают форму организации производства, при которой различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах (штучный выпуск). Каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам и другим важным признакам.

Производственный процесс изготовления продукции носит прерывный характер. На выпуск каждой единицы продукции затрачива-

ется относительно продолжительное время. На предприятиях применяется универсальное оборудование, сборочные процессы характеризуются значительной долей ручных работ, персонал обладает универсальными навыками.

Распространено в тяжелом машиностроении (производство крупных машин для черной металлургии и энергетики (турбин)), химической промышленности, в сфере услуг.

Под *серийным* производством понимают форму организации производства, для которой характерен выпуск изделий большими партиями (сериями) с установленной регулярностью выпуска.

Характеризуется постоянством выпуска довольно большой номенклатуры изделий. При этом годовая номенклатура выпускаемых изделий шире, чем номенклатура каждого месяца.

Серийный тип производства характерен для станкостроения, производства проката черных металлов и т.п.

Под *массовым* производством понимают форму организации производства, характеризующуюся постоянным выпуском строго ограниченной номенклатуры изделий, однородных по назначению, конструкции, технологическому типу, изготавливаемых одновременно и параллельно.

Для изделий характерна высокая стандартизация и унификация их узлов и деталей. Массовое производство характеризуется высокой степенью комплексной механизации и автоматизации технологических процессов. Массовый тип производства типичен для автомобильных заводов, заводов сельскохозяйственных машин, предприятий обувной промышленности и др.

Виды производственных планировок. В зависимости от типа производств выделяют различные типы планировок производства.

При *пооперационной функциональной* схеме производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы. Выделяются определенные участки для различных видов обслуживания (участок двигателей, участок кузовных работ и т.д.). Может применяться в мелкосерийном производстве. При таком типе планировки возникают проблемы, связанные с минимизацией транспортных операций.

При *фиксированной позиционной* планировке изготавливаемое изделие неподвижно, а производственные ресурсы подаются по мере необходимости. Такая планировка используется при реализации различных проектов (строительных, например). Эта планировка носит

временный характер и сохраняется до окончания работы над проектом.

Для массового производства характерна *линейная или поточная планировка*, где каждое выпускаемое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Таким образом, поточное производство характеризуется расчленением производственного процесса на отдельные относительно короткие операции, выполняемые на специально оборудованных, последовательно расположенных рабочих местах - поточных линиях.

Организация производственного процесса во времени. *Производственный цикл* изготовления изделия — это упорядоченная совокупность всех процессов, через которые проходит изделие от начала до окончания его изготовления.

Структура производственного цикла изготовления изделия — это состав и способ сочетания во времени всех процессов, осуществляемых над изделием и его компонентами при их изготовлении.

Под *длительностью производственного цикла* изготовления продукции понимается календарный период времени, в течение которого сырье, основные материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия превращаются в готовую продукцию.

Время выполнения технологических операций в производственном цикле составляет технологический цикл.

При изготовлении партии одинаковых предметов труда может использоваться один из видов движения предметов труда по операциям: *последовательный, параллельно-последовательный и параллельный*.

При *последовательном* виде движения производственный заказ — одна деталь, или одна собираемая машина, или партия деталей (серия машин) — в процессе их производства переходит на каждую последующую операцию процесса только после окончания обработки (сборки) всех деталей (машин) данной партии (серии) на предыдущей операции. В этом случае с операции на операцию транспортируется вся партия деталей одновременно. При этом каждая деталь партии машины (серии) пролеживает на каждой операции сначала в ожидании своей очереди обработки (сборки), а затем в ожидании окончания обработки (сборки) всех деталей машин данной партии (серии) по этой операции.

Параллельно-последовательный вид движения предметов труда характеризуется тем, что процесс обработки деталей (сборки машин)

данной партии (серии) на каждой последующей операции начинается раньше, чем полностью заканчивается обработка всей партии деталей (сборки машин) на каждой предыдущей операции. Детали передаются с одной операции на другую частями, транспортными (передаточными) партиями. Накопление некоторого количества деталей на предыдущих операциях перед началом обработки партии на последующих операциях (производственный задел) позволяет избежать возникновения простоев.

Параллельно-последовательный вид движения предметов труда позволяет значительно уменьшить продолжительность производственного процесса обработки (сборки) по сравнению с последовательным видом движения.

При *параллельном* виде движения обработка (сборка) каждой детали (машины) в партии (серии) на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей операции, независимо от того что обработка (сборка) других деталей (машин) в партии (серии) на данной операции еще не окончена. При такой организации движения предметов труда несколько единиц одной и той же партии (серии) могут одновременно находиться в обработке (сборке) на разных операциях. Общая продолжительность процесса обработки (сборки) партии деталей (серии машин) значительно уменьшается по сравнению с тем же процессом, выполняемым последовательно.

Определение длительности цикла сложного процесса. В условиях машиностроительного производства наиболее характерным примером сложного производственного процесса может служить процесс создания машины. Он включает производственные циклы изготовления всех деталей, сборки всех сборочных единиц (узлы, агрегаты, механизмы), сборку, отладку и контроль готового изделия. В сложном производственном процессе могут использоваться все виды движения предметов труда: последовательное, параллельно-последовательное, параллельное.

Структура производственного цикла сложного процесса определяется составом операций и связями между ними. Схема сборки изделия может быть представлена в виде веерной диаграммы. На ее основе производственный цикл сложного процесса может быть представлен в виде ленточного (циклового) или сетевого графиков.

Длительность цикла изготовления продукции определяется временем изготовления и сборки ведущей (наиболее трудоемкой) детали и временем последующих работ по изготовлению продукции.

Цикловой график дает возможность определить срок запуска деталей в производство. При этом запускаются детали не все одновременно, а исходя из сроков подачи их на сборку и длительности производственного цикла.

Системы управления операционными запасами. Выделяют четыре основных подхода к управлению операционными запасами:

- а) система пополнения запасов;
- б) система расшивки узких мест;
- в) толкающая система;
- г) тянущая система.

Система пополнения запасов – это система организации и планирования деятельности на основе пополнения запасов. Она уделяет основное внимание необходимости поддержания запасов на оптимальном уровне на всех этапах движения товарно-материальных ценностей на входе и выходе, между внутренними звеньями логистической цепи и рабочими местами. Главная задача системы обеспечить бесперебойное функционирование и ритмичность производства.

Основное преимущество системы пополнения запасов – ее простота и способность работать на основе минимальной информации. Недостатки связаны с наличием запасов, влекущих к замораживанию оборотных средств, отсутствие гибкости и реакции на изменение спроса.

При стабильности потребительского рынка и определения оптимального объема запасов на всех этапах производства, такая система может оказаться наиболее простой и эффективной.

Система расшивки узких мест – основное внимание уделяет организации выполнения работ исходя из возможностей мест, имеющих ограничения по производительности, скорости, эффективности и т.п. Расшивка узких мест, осуществляется посредством создания дополнительных мощностей на сдерживающих операциях, либо создания буферных запасов, поддерживающих загрузку рабочих мест на определенном экономически эффективном уровне. Создание дополнительных мощностей позволяет снизить межоперационные запасы в производстве.

Система расшивки узких мест, как и система пополнения запасов, при организации и планировании, концентрирует внимание, на внутренней среде предприятия, не учитывая требования внешней среды, и стремится обеспечить максимально эффективную внутрипроизводственную деятельность.

Эти системы целесообразно использовать в случаях реализации стратегий снижения затрат и незначительной модификации продукции при стабильном или расширяющемся спросе на продукцию.

Толкающая система осуществляет организацию и планирование под реальный спрос потребителей. В ней возможности производства и поставщиков сопрягаются с помощью точных календарных планов-графиков поставок и запуска/выпуска продукции. В основе толкающей системы лежит взаимодействие с внешней средой и интеграция бизнес-процессов организации с бизнес-процессами поставщиков и потребителей на межорганизационном уровне.

Планирование поставок и производства под реальные требования рынка и организация четкого выполнения планов-графиков поставок и производства позволяет снизить запасы в целом и повысить эффективность использования машин, оборудования и рабочей силы.

Тянущая система. В соответствии с этой системой, каждый рабочий участок по мере необходимости «притягивает» (берет) продукцию с предыдущего участка тогда когда в ней нуждается. Это служит сигналом для предыдущего участка к запуску следующей партии деталей. Иными словами все производство осуществляется только в ответ на результаты потребления последующего участка, и спрос как бы «тянет» работу.

Для реализации такой системы необходима глубокая и отлаженная интеграция между всеми участниками процесса: поставщиками, производственными участками, покупателями (сбытом).

Отсутствие запаса становится движущей силой организации деятельности, заставляет повысить степень интеграции с покупателями и поставщиками, повышать эффективность внутрипроизводственных процессов, обнажая проблемы ранее скрытые его наличием.

Метод «точно в срок». Основным принципом системы JIT (Just-in-time) является поставка комплектующих и изготовление отдельных деталей узлов и машин только тогда, когда они нужны для производства и продажи.

Ритм работы, объем и номенклатуру находящихся в производстве деталей и узлов определяет не заготовительное звено (первое звено технологической цепочки), а линия общей сборки (последнее звено производственной цепочки).

Метод представляет такую производственную систему, в которой материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия и все ресурсы, необходимые для выпуска продукции, поставляются в тот момент

и в таких количествах, какие нужны для своевременного выполнения работ на всех производственных местах и выпуска продукции. При этом используются шесть правил логистики: 1) нужный продукт; 2) необходимого качества; 3) в нужном количестве; 4) должен быть доставлен в нужное время; 5) в нужное место; 6) с минимальными затратами.

Система «Канбан» — это информационная система, обеспечивающая оперативное управление на всех стадиях производственного процесса и основанная на жестком выполнении правил движения карточек четырех видов. Средством передачи информации в технологической цепи служат специальные карточки: заказа (производственные) и отбора (транспортные).

Работа механизма «вытягивания» включает три фазы:

1) потребляющее звено, получив заказ от последующего по ходу технологического процесса звена, определяет свою потребность в деталях, необходимых для выполнения данного заказа. Из картотеки 1 выбираются соответствующие карточки отбора (одна или несколько), которые по мере освобождения контейнеров по одной прикрепляются к ним и транспортируются в буфер;

2) в буфере на основании информации карточек отбора выбираются контейнеры, заполненные требуемыми деталями. С них снимаются карточки заказа и прикрепляются на поступившие пустые контейнеры, с которых, в свою очередь, карточки отбора перемещаются на отобранные заполненные контейнеры;

3) поставляющее звено, получив из буфера пустые контейнеры с карточками заказа, планирует свою потребность в материалах и размещает соответствующие заказы в предыдущих (по ходу технологического процесса) звеньях. Поступившие с пустыми контейнерами карточки заказа служат основанием для запуска в производство именно таких и именно в таком количестве предметов труда, чтобы восполнить ими уменьшившийся запас в буфере. Если поставляющее звено еще занято выполнением предыдущих заказов, вновь прибывшие карточки ставятся в конец очереди на выполнение (в картотеку 2). Когда заказ выполнен и контейнеры заполнены, они с прикрепленными карточками заказа отправляются в буфер, где соответствующий запас восполняется до прежнего

Формирование и оценка производственной мощности. *Производственная мощность предприятия* - максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции (или объем переработ-

ки сырья) в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства. Для измерения производственной мощности используются натуральные и условно-натуральные измерители (тонны, штуки, метры, тысячи условных банок и т.д.).

Различают три вида мощности:

1. Проектную (предусмотренную проектом строительства или реконструкции);
2. Текущую (фактически достигнутую);
3. Резервную (для покрытия пиковых нагрузок).

Проектируемая мощность — это максимум мощности, который может быть достигнут в идеальных условиях. В реальных условиях практически невозможно достигнуть 100% проектируемой мощности.

Поэтому предприятия оперируют *ожидаемой мощностью (текущей)*, которая обычно составляет около 92% от проектируемой. Отношение ожидаемой мощности к проектируемой в процентах называют *эффективностью мощности*.

Большинство предприятий в действительности оперируют мощностью еще в меньшем размере, чем ожидаемая, так как предпочитают иметь определенный резерв мощности. Это *нормативная мощность (резервная)*, используемая в плановых расчетах. Для определения нормативной мощности применяется *коэффициент использования мощности*, представляющий собой отношение действительного выхода системы к ожидаемой мощности (в процентах).

При определении текущей мощности исчисляют входную (на начало года), выходную (на конец года) и среднегодовую мощность предприятия.

Расчеты производственной мощности выполняются для обоснования производственной программы предприятия и его подразделений, а также для выявления резервов использования действующих основных производственных фондов предприятия.

Размещение производственных мощностей. От размещения производственных мощностей зависят операционные издержки. Основными факторами, влияющими на выбор места размещения производственных мощностей, являются: близость к рынкам сбыта, доступность сырья и материалов, доступность рабочей силы, доступность места расположения для транспортных систем, наличие инфра-

структуры, возможность получения технической поддержки, политика государства и местных сообществ (властей).

Существуют два подхода к размещению производственных мощностей: а) географическая централизация, б) децентрализация.

Наиболее существенным преимуществом централизованного размещения мощностей является более простой контроль и высокая надежность функционирования операционной системы, а для децентрализованного подхода – гибкость.

С развитием практического использования концепции «точно в срок», сетевых структур и сетевого планирования стала активнее использоваться децентрализация производственных мощностей внутри одного объекта. Крупный производственный объект может быть разбит на несколько малых бизнес-единиц, каждая из которых специализируется на одной операционной функции, но функционирующих вместе. В этом случае бизнес-единицы, обладают достаточной степенью самостоятельности, что значительно повышает гибкость операционной системы в целом.

Стратегии управления производственной мощностью. Для управления мощностью в условиях колебаний спроса важно выделение в составе набора производственных ресурсов двух составляющих — постоянной и переменной. Постоянная составляющая — это оборудование и площади, переменная составляющая — персонал и материалы. Она остается неизменной на протяжении длительного периода и не может быть увеличена в краткосрочный период, если часть ее не была заранее зарезервирована. В связи с этим управление производственной мощностью предполагает принятие как стратегических, так и тактических и оперативных решений.

Стратегические решения о производственной мощности связаны с планированием и обоснованием ее экономически целесообразного размера на долгосрочный период на основе прогноза максимального спроса. Такие решения принимаются, как правило, при строительстве новых, расширении, реконструкции и техническом перевооружении действующих цехов, производств, предприятий, их перепрофилировании и реорганизации.

Тактические решения связаны с планированием загрузки имеющихся (созданных) производственных мощностей при удовлетворении спроса в среднесрочном и краткосрочном периоде. Такие решения принимаются при агрегатном планировании производства,

планировании производственных потребностей/ресурсов, составлении краткосрочных расписаний работ.

Оперативные решения связаны с учетом фактической загрузки и состояния отдельных элементов производственных мощностей, контролем их соответствия плановым значениям и регулированием путем перераспределения отдельных работ в режиме реального времени. Подобные решения составляют содержание производственного диспетчирования.

Спрос на продукт или услугу подвержен изменениям, а производственные мощности, как правило, не обладают соответствующей спросу гибкостью. Сбалансированность спроса и производственной мощности может достигаться посредством:

- воздействия на величину спроса на продукт или услугу (внешнюю среду);
- изменения внутрипроизводственных характеристик операционной системы (внутреннюю среду);
- комбинации этих возможностей.

При воздействии на внешнюю среду целью является выравнивание колебаний спроса и приведение в соответствие с возможной производственной мощностью. Типичными мерами, обеспечивающими достижения этой цели, являются: разработка дополнительных видов продуктов, реализация программ продвижения продуктов, создание резерва мощностей.

Для выравнивания производственных мощностей и спроса на продукцию посредством изменения внутренних характеристик операционной системы могут использоваться два подхода: а) следования производства за спросом, которая используется, если производственная мощность обладает необходимой гибкостью; б) фиксация объема производства на длительный период, когда использование предыдущей стратегии невозможно.

Стратегия следования за спросом требует постоянного изменения объема производственных мощностей в целях исключения простоев в периоды снижения спроса и перегрузки при возрастании спроса. Как правило, она используется при коротких интервалах времени колебания спроса и низких затратах связанных с повышением или снижением производственной мощности.

При стратегии следования за спросом можно использовать следующие приемы:

- организацию сверхурочной работы, при росте спроса;

- введение графика неполного рабочего дня, при снижении спроса;
- использование гибких рабочих графиков, при постоянных краткосрочных колебаниях спроса;
- прием дополнительного персонала на временную работу, при росте спроса;
- использование аутсорсинга для восполнения объема производства в случае непрогнозируемого повышения спроса.

При стратегии фиксации объема производства производственная мощность формируется на уровне ожидаемого среднего спроса. Вследствие колебания спроса образуются и используются запасы произведенной, но невостребованной продукции. При снижении спроса объем запасов возрастает, а при его росте, реализуется вновь созданная продукция и продукция из ранее созданных запасов..

Наиболее распространенным методом *экономического обоснования мощности* является анализ критической точки. Этот метод успешно применяется для обоснования выбора вариантов инженерных решений и организационно-технических мероприятий как при проектировании, так и планировании производственных процессов. Анализ критической точки предназначен для обоснования мощности путем отбора и идентификации объема выпуска с наименьшими общими затратами.

Особенности организации производства услуг. Особенности организации производства оказания услуг обусловлены следующими их свойствами:

- контакт с потребителем и участие клиента;
- объединение стадий удовлетворения потребности клиента и оказания услуги;
- невозможность хранения услуги;
- изменчивость спроса на услуги;
- неоднородность конечного результата;
- неоднородность требований к характеру и содержанию трудового процесса;
- неосвязаемость услуги для клиента;
- сложность гарантии качества услуги;
- сложность оценки производительности труда и эффективности оказания услуги.

Контакт с потребителем и участие клиента в процессе оказания услуги. По своей природе обслуживание подразумевает боль-

шую степень контакта с потребителем, чем материальное производство. Это наиболее важное отличие производства услуг от производства материальных товаров.

Производство материальных продуктов допускает разделение между производством и потреблением, а клиент непосредственно не участвует в процессе производства.

Услуга по определению представляет собой процесс, в который вовлечен клиент, нередко потребители являются неотъемлемой частью системы обслуживания. Персонал контактирует с клиентом, что требует от него наличия не только профессиональных и технологических навыков, но и искусства коммуникации.

Исключение клиента из процесса услуги позволяет унифицировать процесс и повысить эффективность его производства. Поэтому в современной системе обслуживания наблюдается тенденция к введению дистанционного обслуживания с использованием технических средств коммуникации.

Объединение стадий удовлетворения потребности клиента и оказания услуги. Любой бизнес можно представить в виде трех стадий: производство – реализация – потребление. При производстве материальных продуктов они отделены друг от друга, и клиент не является участником процесса производства. При оказании услуг эти стадии могут совпадать в пространстве и времени.

В сфере услуг деятельность по их оказанию присутствует во всех подразделениях, включая обеспечивающую и управляющую подсистемы. В процессе потребления большинства услуг, в отличие от потребления материальной продукции, клиенты находятся непосредственно на месте их предоставления.

Услуги невозможно хранить. Услуги, являясь процессом удовлетворения клиента, не могут быть складированы или заранее запасены, что может ограничивать гибкость процесса оказания услуги и придает особое значение планированию мощностей.

Изменчивость спроса на услуги. Качество обслуживания во многом зависит от колебаний спроса. В этой связи при использовании любой сервисной модели работы необходимо уделять внимание ее возможности реагирования на кратковременные изменения спроса.

Участие клиента в процессе оказания услуги приводит к отклонениям во времени обслуживания каждого клиента. Каждый из клиентов имеет отличные от других потребности, разный уровень личного опыта и может требовать разного количества и качества контактов.

Это вызывает дополнительные колебания в загрузке производственных мощностей и занятости персонала.

Длительность цикла обслуживания зависит от поведения клиента. Причем на поведение клиента в процессе услуги могут влиять организационные, технические, климатические, демографические, экономические, политические и прочие факторы, а его поведение влияет как на краткосрочное, так и на долгосрочное изменение спроса. Однако, эти колебания в принципе предсказуемы.

Неоднородность конечного результата. Процесс производства тяготеет к однородности и эффективности из-за четкой определенности конечного продукта. Деятельность же сферы услуг по сравнению с ним является более неопределенной, из-за изменчивости конечного продукта, обусловленной зависимостью от восприятия и участия потребителей.

Неоднородность требований к характеру и содержанию трудового процесса. Каждый клиент является специфической задачей, которую сначала необходимо диагностировать, а затем выбрать соответствующее действие.

Из-за спонтанного потребления услуг клиентами и изменчивости действий, сфера услуг требует более разнообразного содержания труда, чем промышленное производство.

Неосвязаемость услуги для клиента. Материальные результаты любой деятельности можно осязать (потрогать), а процесс оказания услуги неосязаем для клиента.

Неосвязаемостью услуги обусловлены следующие проблемы:

- сложно разработать спецификацию (стандарт) услуги, так как клиенты могут по-разному понимать «правильность» ее оказания.
- сложно достичь полного понимания потребностей клиентов, а понимание важно для успеха.
- сложно оценить качество и эффективность оказания услуги.

Сложность гарантии качества услуги. Высокая неоднородность действий при обслуживании создает дополнительную угрозу снижения качества продукции. Так как при оказании услуги процессы производства и потребления совпадают, качество услуги невозможно проверить заранее и гарантировать, что допущенная в процессе услуги ошибка будет исправлена до того, как ее обнаружит клиент.

На оценку влияют потребности самого клиента и его индивидуальная способность воспринимать услугу. С другой стороны восприятие качества услуги клиентом зависит не только от качества разрабо-

танного процесса обслуживания, но и качества работы и коммуникативных способностей персонала.

Сложность оценки производительности труда и эффективности услуги. Сложность измерения производительности труда в сфере услуг обусловлена большой неоднородностью из-за колебаний потребительского спроса и требований, изменяющих содержание труда.

Участие клиента в процессе оказания услуги, совмещение стадий производства и потребления, колебания спроса и невозможность использования запасов при выполнении услуги приводят к отклонениям от запланированных затрат и проблемам при *оценке эффективности услуг*. Сложно провести объективную оценку результатов услуги и по данным, полученным при опросах клиентов.

Для повышения эффективности деятельности при оказании услуги, как правило, требуется увеличение взаимодействия с потребителем. Однако при усилении взаимодействия с клиентом, растет степень индивидуализации услуги и ее трудоемкость. Поэтому обеспечить и однозначно оценить эффективность услуги весьма проблематично.

Модели организации производства услуг. При организации производственной (операционной) системы в сфере услуг используются следующие модели:

1. Модель «первоклассного обслуживания»

Термин «первоклассное» обслуживание связано не с оценкой клиентом качества услуги, а сегментом рынка дорогих услуг, в котором наиболее часто используется эта модель. В этом случае создается избыточный ресурс производственных мощностей, с тем, чтобы каждый клиент мог получить обслуживание непосредственно в момент обращения.

2. Модель «дешевого» обслуживания

В этой модели намеренно ограничиваются производственные мощности. Клиенты вынуждены стоять в очереди, ожидая обслуживания.

В этом случае создается возможность «хранить» не услугу, а покупателей в очереди. Используется идея воздействия на спрос в целях его сбалансирования с имеющимися производственными мощностями.

3. Модель «неэффективного» обслуживания

Ее суть состоит в том, что периодически наблюдаются, как простой избыточных производственных мощностей, так и простаивание клиентов в очереди, что, как правило, связано с сезонными колеба-

ниями спроса на услуги. Этим и обусловлена неэффективность данной модели. Однако модель «неэффективного» обслуживания является наиболее распространенной и ориентируется на среднюю загрузку по году.

ТЕМА 9.10 ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

9.10.1 Понятие операционной стратегии. Место операционной стратегии в корпоративной стратегии организации

Выделение операционной системы требует разработки операционной стратегии, которая относится к одному из функциональных направлений корпоративной стратегии. Принципиально важным является то, что в современном бизнесе все функциональные стратегии (финансовая, маркетинговая, операционная, логистическая, информационная, по управлению человеческими ресурсами) имеют одинаковый паритет и тесно взаимосвязаны друг с другом (рисунок 9.9).

Общая стратегия организации должна учитывать сильные и слабые стороны операционной системы через различные функциональные стратегии, усиливая первые и, по возможности, устраняя последние. В свою очередь, операционная стратегия должна быть согласована с общей стратегией и иными функциональными стратегиями. Для этого необходимо, чтобы руководители компании работали в контакте со всеми функциональными отделами и формировали стратегии, не конфликтующие, а дополняющие и поддерживающие друг друга.



Рис. 9.9. Место операционной стратегии в организации

Операционная стратегия – это разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг. Она отражает сферу рыночных и организационных стратегических приоритетов организации и выражается в принятии решений по выбору главной операционной функции, технологии, разработке производственного процесса и его инфраструктуры, созданию необходимых производственных мощностей, составлению временного графика процесса, определения товарно-материальных запасов и способа размещения конкретного процесса.

Специфика операционной стратегии заключается в объекте управления, процедурах формирования стратегических приоритетов и в организации операционной системы. В отличие от общей стратегии она не может быть главным фактором выбора целей и приоритетов бизнеса. Основные ее задачи: а) по отношению к внешней среде – обеспечение адаптации к внешним условиям и конкурентоспособности организации; б) по отношению к внутренней среде – координация взаимодействий участников в целях рационального использования ресурсов.

Запросы потребителей относительно нового или существующего продукта приводят к формированию приоритетов, которые затем становятся обязательными для операций. Задача операционной стратегии в том, чтобы перевести стратегические цели организации в конкретные рабочие требования к процессам и операциям.

9.10.2 Основные группы операционных стратегий. Факторы, влияющие на операционную стратегию

Операционные стратегии разделяют на виды по приоритетам функционирования операционной системы бизнеса (рисунок 9.10):

- а) минимизация затрат;
- б) развитие гибкости операционной системы по расширению номенклатуры, ассортимента или изменению объема выпуска;
- в) развитие качества бизнес-процессов, продукции или услуг;
- г) минимизация времени выполнения заказов клиентов.

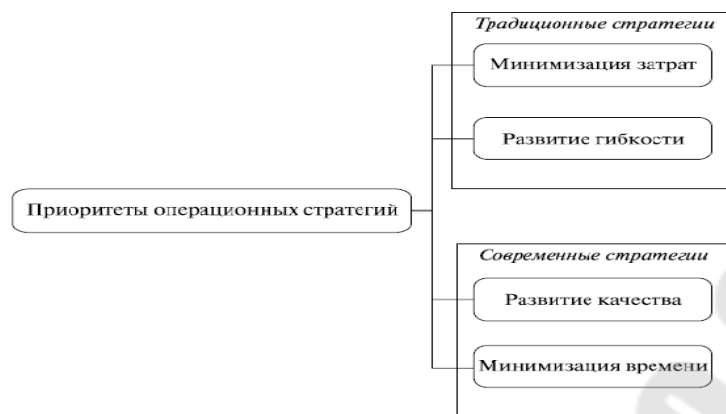


Рис. 9.10. Приоритеты операционных стратегий

Первые две группы операционных стратегий (ориентированных на минимизацию затрат и развитие гибкости операционных систем) относят к традиционным. Они используются в бизнесе начиная с первых лет развития классического менеджмента и до наших дней. Две последние группы стратегий (развитие качества и оптимизация времени) являются новыми, современными стратегиями, развитие которых началось совместно с развитием современных систем управления операционными системами. Новые операционные стратегии быстро получили признание всего делового мира, так как позволяют кардинально изменить операционную систему компании.

Минимизация затрат. На рынке существует ценовая конкуренция, поэтому успех во многом определяется тем, может ли предприятие производить материальный продукт или оказывать услугу с затратами, на уровне или ниже чем у конкурентов. Высокие затраты могут стать угрозой, а их снижение предоставить новые возможности.

Затраты на производство продуктов непосредственно связаны с организацией бизнес-процессов перерабатывающей подсистемы, с объемом производства зависящего от объема сбыта.

Сбыт зависит от следующих факторов:

- лидерства производителя на рынке по уровню затрат;
- качества продукции;
- времени (скорости) доставки материального продукта и оказания услуги;
- персонализации продукта под требования клиента;
- способности организации быстро реагировать на изменение спроса.

Таким образом минимизация затрат является следствием комплекса действий, связанных с гибкостью, качеством и временем.

Развитие гибкости. Под развитием гибкости операционной системы понимают как способность предприятия манипулировать соотношением номенклатуры (ассортимента), объемами производства продуктов и быстро осваивать новые виды продуктов. Это скорость реакции на требуемые изменения, способность перестраивать действующие операционные процессы, разрабатывать и внедрять новые продукты (рисунок 9.11).

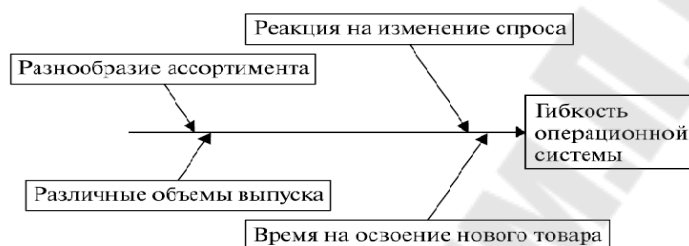


Рис. 9.11. Характеристика гибкости операционной системы

Развитие качества. Основанные на качестве операционные стратегии фокусируются на удовлетворении требований клиента, вводя показатели оценки качества на всех стадиях деятельности, захватывая не только результаты деятельности (товар), но и качество бизнес-процессов перерабатывающей, обеспечивающей и управляющей подсистем операционной системы компании (рисунок 9.12). При этом необходимо помнить, что бизнес-процессы включают не только сам процесс, но и входы (ресурсы) и обеспечение (в том числе, персонал).



Рис. 9.12. Качество как приоритет операционной стратегии

Качество продукции – это ее потребительские свойства. Качество процесса связано с надежностью – сохранением свойств продукта в процессе его использования потребителем. Надежность обеспечивается выполнением требований к конструкции и соблюдением технологии в процессе производства продукта.

Для объединения направлений развития качества товара и качества процессов разработана концепция комплексного контроля качества («делать правильно с первого раза»). В соответствии с ней заданное качество обеспечивается ответственностью каждого исполнителя. Функция контроля качества реализуется на каждом рабочем месте.

Стратегии, основанные на качестве, охватывают не только операционную среду бизнеса. Важность этого вопроса в достижении конкурентной позиции организации чрезвычайно велика. Управление качеством стало развиваться в самостоятельном направлении — в менеджменте качества. Современное развитие этой сферы позволяет утверждать, что приоритет качества влияет на содержание всех составляющих операционной системы, включая затраты, гибкость и время.

Минимизация времени. Операционные стратегии, основанные на времени, фокусируются на сокращении времени, которое требуется для выполнения различных операций или бизнес-процессов.

Первоначально внимание на время как операционный приоритет было обращено в производственных процессах. Начиная с 1970-х гг., считают, что сокращение времени дает значительное конкурентное преимущество. Появилось понятие надежность поставок, что означает способность организации предоставлять товары или услуги точно в обещанный срок или раньше срока. Все операции и бизнес-процессы рассматриваются с позиций сокращения длительности цикла их выполнения, в результате чего сокращаются сроки оборачиваемости денежных средств и снижаются затраты.

При реализации стратегии «время» можно говорить о сроках разработки стратегических, тактических или оперативных планов, оформления документов, проектирования продуктов, поставок сырья, материалов и комплектующих, длительности производственного цикла. Для оценки качества обслуживания актуальна длительность обработки поступившего заказа, надежность поставок и оперативность сервисного обслуживания.

При реализации стратегии «время» взаимодействуют приоритеты затрат, гибкости и качества (рисунок 9.13).

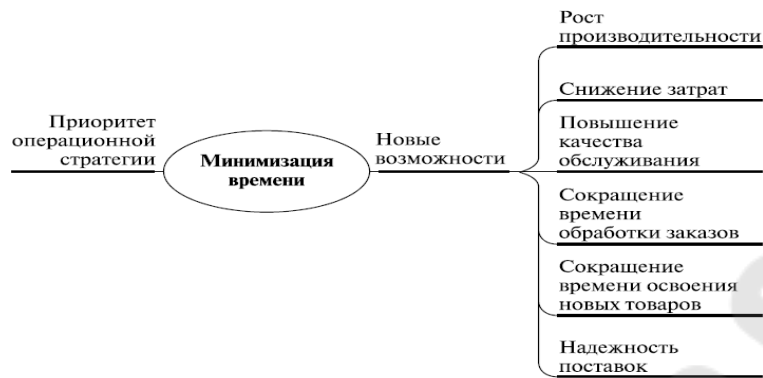


Рис. 9.13. Влияние фокуса времени на иные приоритеты операционной стратегии

На разработку операционной стратегии, так же как и иных функциональных стратегий организации, действуют как внешние, так и внутренние факторы. Особенностью операционной стратегии является то, что степень воздействия на нее внутренних факторов организации значительно выше, чем внешних (рисунок 9.14).

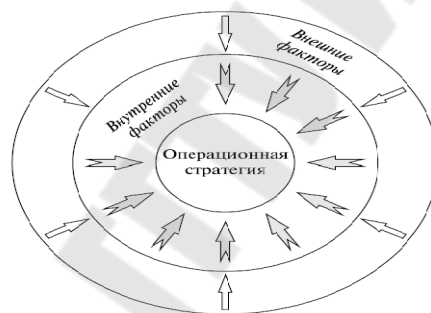


Рис. 9.14. Влияние внутренних и внешних факторов менеджмента на операционную стратегию

Внешние факторы, воздействующие на операционную стратегию. Практически все элементы внешней среды определенные в общем менеджменте в той или иной мере воздействуют на операционную систему, однако наиболее существенное влияние оказывают поставщики, потребители и конкуренты. Обобщающим фактором их воздействия является рынок.

Существуют рынки сбыта продукции и рынки потребляемых ресурсов: сырья и материалов, труда, информации, финансов и т.п. Рынки – среда активных действий организации.

Рыночными факторами, воздействующим на операционную стратегию предприятия, являются: разнообразие, объем, качество и цена.

Разнообразие рынка – означает, насколько широк и изменчив ассортимент продуктов на рынке. На рынках с малым разнообразием продукты варьируются незначительно и поэтому для предприятия актуальна стратегия минимизации затрат. Если же рынки имеют широкий ассортимент, продуктов, который динамично изменяется, то главная операционная функция организации должна меняться вместе с ним. В этом случае присутствует трудно прогнозируемое изменение объемов реализации, поэтому организации требуется гибкость.

Объем рынка. Рынок с малым разнообразием, как правило, имеет большой объем и наоборот, т.е. объем рынка – обратная сторона разнообразия. При малом разнообразии, но больших объемах, необходимо производить один основной продукт в большом количестве с минимальными затратами. В этом случае нет необходимости варьировать материалы, конструкции и процессы. Рынок с большим разнообразием продуктов имеет значительно меньшую емкость по каждому из продуктов, и требует от организации больше гибкости.

Качество на рынке. Качество должно быть адекватным требованиям рынка. Обеспечение качества, выше требуемого, может неоправданно увеличить затраты и цену, а низкое качество, подорвать имидж организации и сделать компанию неконкурентоспособной.

Цена на рынке. Цены оказывают давление на операции. Рынок с высокой ценовой конкуренцией будет требовать минимизации затрат, возможно в ущерб качеству и гибкости, а рынок с низкой ценовой конкуренцией позволяет сконцентрировать внимание на качестве, ассортименте и скорости реакции на изменения.

На основе маркетинговых исследований рынка по рассмотренным четырем факторам определяется рыночная стратегия организации.

Внутренние факторы, воздействующие на операционную стратегию. Из содержания внутренней среды организации можно выделить четыре основные взаимосвязанные группы факторов оказывающих влияние на операционную стратегию:

1. *Факторы, связанные с человеческими ресурсами.* Факторы, связанные с человеческими ресурсами часто доминируют при выборе и реализации операционной стратегии, так как без соответствующего персонала нельзя получить нужный результат. От персонала зависит выполнение процессов, операций и реализация операционной стратегии. К факторам, связанным с человеческими ресурсами, следует отнести:

- квалификационные характеристики руководящего и исполнительского персонала: уровень образования, профессиональные навыки, способности (творческий подход, методы принятия решения);
- отношение к организации;
- отношение к работе;
- опыт.

2. *Технологические факторы.* Технологические факторы включают уровень (конкурентоспособность) используемой технологии, а также способность организации к внедрению более прогрессивных технологий.

Например, автоматизация производства снижает зависимость качества и количества продукции от человеческого фактора и увеличивает производительность. Применение автоматов при обслуживании клиентов позволяет обеспечить постоянный уровень обслуживания, расширить доступность услуги, повысить скорость обслуживания, снизить затраты на услугу. С другой стороны автоматизация производства и сервиса требует привлечения высококвалифицированных специалистов для обслуживания этого оборудования.

Современные технологии, машины и оборудование позволяют автоматизировать бизнес-процессы, создавать гибкие операционные системы и реализовать операционные стратегии затрат, качества, гибкости и времени.

3. *Финансовые факторы.* Процессы производства продуктов, человеческий труд и автоматизация требуют наличия финансовых средств, а также готовности организации вкладывать эти средства в развитие операционной системы. Финансовые возможности организации зависят от поступлений за реализованную продукцию (продаж), финансовых обязательств, стоимости капитала, наличия доступа к дополнительным внешним источникам финансирования.

4. *Факторы, связанные с производственными мощностями организации.* Среди наиболее важных для развития организации характеристик производственных мощностей следует выделить:

- тип производственной мощности;
- размещение производственной мощности;
- характеристики оборудования рабочих мест;
- возраст оборудования: стоимость обслуживания оборудования; стоимость замены оборудования и др.

Связь рассмотренных факторов выражается в том, что в зависимости от ситуации, каждый из них может быть определяющим, и в

тоже время зависеть от остальных. Например, имеющийся резерв производственных мощностей или возможности их развития диктуют требования к содержанию кадрового потенциала, финансовому обеспечению функционирования операционной системы, а развитие производственной мощности невозможно без участия финансов и персонала. Если же сильной стороной организации является ее творческий потенциал, то это может оказаться определяющим для освоения новой технологии и разработки нового продукта.

9.10.3 Формирование и реализация операционной стратегии. Особенности производственной и сервисной стратегий

В процессе формирования операционной стратегии необходимо осмыслить рыночную и корпоративную стратегии организации. В конечном итоге, нужно ответить на вопросы: Покупать или производить? Каким должен быть процесс и где его разместить? Автоматизировать производство или нет? Какую систему автоматизации и контроля применять?

Первым и главным решением является определение главной операционной функции (фокуса) предприятия, т.е. ответ на вопрос – производить или покупать? От того, в какой степени деятельность организации рассматривается как производственная, сборочная, дистрибьюторская или сервисная, будут зависеть все остальные операционные решения. Также необходимо решить, будет ли организация концентрироваться на выполнении всех операций, обеспечивающих основной вид деятельности, собственными силами или они будут переданы на аутсорсинг. Этот выбор определяют качество и цена.

Затем необходимо принять ряд стратегических и тактических решений (таблица 9.3).

Таблица 9.3

Области решений операционной стратегии

Стратегические решения	Тактические решения
Конструкция продукта	Технология
Структура и содержание процесса	Управление качеством
Выбор места расположения производства	Надежность оборудования (ремонт и обслуживание)
Человеческие ресурсы	Составление производственных графиков
Поставщики	Запасы

Из главной операционной функции компании и принятых стратегических и тактических решений вытекает стратегия привлечения ресурсов, которая определяет, где в цепи создания стоимости начнутся и заканчиваются внутренние операции в организации. В результате одни компании акцентируют свое внимание на снабжении, другие – на производстве и обслуживании, третьи – на упаковке и сбыте, а кто-то пытается охватить всю цепь операций в целом. Стратегия привлечения ресурсов регулирует осуществление этих отношений, добиваясь более низких цен от поставщиков и формируя долгосрочные взаимовыгодные связи.

Объектами приложения операционной стратегии являются: производство и закупки, производственный объект (завод, производство, цех, участок), системы и технология производственного процесса, производственные мощности, разработка и усовершенствование продукта или услуги, планирование и контроль производства.

По отношению к объектам операционной стратегии также необходимо определить границы их деятельности в продуктовой линии и определить их собственные операционные приоритеты обеспечивающие реализацию достижение стратегии организации.

Кроме основных приоритетов у предприятий нередко возникает необходимость определять специфические требования по конкретным продуктам, как правило, сервисного характера: техническая поддержка, ускорение вывода нового товара на рынок, поддержка поставщика, послепродажная поддержка покупателя и т.п.

Описание операционной стратегии содержит типовые разделы, равноценные по своему значению и влиянию на результат ее реализации:

- 1) главная операционная функция;
- 2) размещение производственных мощностей;
- 3) проектирование продуктов;
- 4) автоматизация;
- 5) баланс производства и услуг;
- 6) номенклатура (ассортимент) продуктов и объем производства;
- 7) качество бизнес-процессов и продуктов;
- 8) цена продуктов;
- 9) доступность продуктов.

Целевые установки операционной стратегии определяются по следующим направлениям:

- место расположения предприятия и его производственных подразделений;
- требования к уровню квалификации персонала, его структуре и численности;
- требования к оплате труда;
- установление диапазона контроля;
- требования к материально-техническому обеспечению.

При определении требований к отдельным объектам операционной стратегии уровень детализации должен обеспечивать возможность контроля на нижнем уровне управления.

Процесс реализации стратегии осуществляется следующим образом. Запросы потребителей по новой или уже выпускаемой продукции приводят к формированию приоритетов, которые затем становятся обязательными для операций. Операционная стратегия переводит стратегические цели организации в рабочие требования. Определив требования к рабочим характеристикам, производственное подразделение использует все свои потенциальные возможности к их достижению по направлениям: технология, системы и персонал. В каждой из этих трех областей используются такие концепции и инструменты, как интегрированная производственная система (СІМ), всеобщее управление качеством (ТQM), принцип «точно в срок» (JIT), логистика, управление закупками и др.

Согласование операционной стратегии с рыночной требует систематического сравнения корпоративной стратегии, выраженной в реальных операциях, с требованиями рынка, на котором операция совершается.

Особенности производственной и сервисной стратегий. Операционные стратегии промышленных и сервисных компаний не имеют принципиальных отличий. Однако в компаниях, занятых обслуживанием, операционная стратегия неотделима от корпоративной стратегии. Для сервисных организаций предоставление услуг является их бизнесом. Сервисный бизнес представляет собой сферу деятельности, основной целью которой является предоставление клиентам какой-либо конкретной услуги или набора услуг. Сервисная организация существует для того, чтобы обслуживать клиента, а системы и обслуживающий персонал – для того, чтобы обеспечивать процесс предоставления услуг.

В услуге главную роль играет контакт с потребителем, который отражает физическое присутствие клиента в системе, а оказание услу-

ги – рабочий процесс, используемый для оказания услуги. Критерием степени контакта является продолжительность пребывания потребителя в системе обслуживания. Операции в сервисной системе определяют структуру сервисных систем (процедуры, оборудование, помещение) и управление работой обслуживающего персонала.

Определяющим элементом треугольника сервиса является стратегия оказания услуги (рисунок 9.15).



Рис. 9.15. Треугольник сервиса

При проектировании, планировании и реализации услуги клиент является главным объектом, на который направлена деятельность. Ориентируясь на оценку его потребностей, разрабатывается стратегия оказания услуги, в соответствии с которой формируется поддерживающая система обслуживания и подготавливаются сотрудники соответствующей квалификации.

Сервисная стратегия начинается с выбора операционной направленности из следующих приоритетов:

- внимательное и вежливое обращение с клиентами;
- скорость и удобство предоставления услуги;
- цена услуги;
- разнообразие услуг;
- уникальные навыки, формирующие предоставление услуг.

Формирование сервисной стратегии включает следующие этапы:

1. Определение оптимального уровня обслуживания клиента.
2. Определение скорости и удобства обслуживания.
3. Расчет рекомендуемой цены на услугу.
4. Определение необходимого разнообразия оказания услуги.
5. Разработка качеств осязаемых предметов (условий среды обслуживания).
6. Определение требований к квалификации персонала.

Рекомендуемый порядок разработки стратегии обслуживания позволяет, исходя из оптимального уровня обслуживания клиента, определить рекомендуемую скорость и основные характеристики удобства оказания услуги и сформировать затратную базу расчета возможной цены на рынке. Необходимое ассортиментное разнообразие поддерживает уровень выбранной цены. Качество осязаемых предметов должно помочь клиенту правильно сориентироваться в своих оценках получаемой услуги. Завершающим этапом разработки стратегии является формирование требований к квалификации персонала, который должен обеспечить реализацию стратегии обслуживания в целом.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определение операционного менеджмента. Раскройте его роль в системе управления организацией.
2. Охарактеризуйте основные этапы в развитии теории и практики операционного управления.
3. Назовите отличительные черты производственных организаций от сервисных, продукта от услуг.
4. Перечислите и охарактеризуйте объекты операционного управления.
5. Сформулируйте определения «операционная система», «главная операционная функция».
6. Сколько выделяют в операционной системе подсистем? Кратко их охарактеризуйте.
7. Раскройте сущность функционального и процессного подходов в операционном управлении.
8. Перечислите и охарактеризуйте уровни интеграции деятельности.
9. Сформулируйте определение аутсорсинга. В чем его преимущества и недостатки?
10. Охарактеризуйте принципы операционного управления.
11. Что такое операционный маркетинг? Перечислите основные задачи операционного маркетинга.
12. Что такое жизненный цикл продукта? Перечислите его основные стадии.
13. Что такое жизненный цикл организации? Перечислите его основные стадии.

14. Охарактеризуйте связь прибыльности продукта с долей рынка. Охарактеризуйте связь рынок/продукт.
15. Кратко опишите основные этапы эволюции рынков.
16. Что понимается под ценовой эластичностью спроса?
17. В чем сущность концепции «4P»?
18. Как может быть оценена конкурентоспособность продукта?
19. Каковы основные источники формирования финансовых ресурсов предприятия?
20. Что такое финансовая устойчивость организации?
21. В чем состоит необходимость управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия?
22. В чем сущность бюджетирования?
23. В чем сущность управления персоналом? Перечислите основные задачи управления персоналом.
24. Как осуществляются подбор и расстановка кадров?
25. Что такое мотивация?
26. В чем заключается сущность организации труда?
27. Что такое рабочая команда?
28. В чем заключается сущность развития персонала?
29. Что такое управление знаниями?
30. Охарактеризуйте основные понятия логистики: логистика, логистические операции, логистическая система, материальный поток.
31. Охарактеризуйте основные этапы полного логистического цикла.
32. Каковы основные правила логистики?
33. В чем заключается принцип полной стоимости?
34. Охарактеризуйте основные подходы к управлению закупками.
35. Охарактеризуйте основные подходы к управлению очередями.
36. Дайте определения понятиям «ценность» и «цепочка ценностей».
37. Как может осуществляться оценка ценностей процессов и операций?
38. В чем заключается актуальность внедрения инноваций в деятельность организации? Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность.

39. Как может осуществляться организация и стимулирование инновационной деятельности в организации?
40. Охарактеризуйте основные этапы подготовки производства к выпуску новой продукции.
41. В чем заключается сущность операционно-стоимостного учета?
42. Как осуществляется анализ безубыточности на основе постоянных и переменных затрат?
43. Как осуществляется анализ областей результативности Друкера?
44. Охарактеризуйте основные принципы организации производства.
45. Охарактеризуйте основные типы производства.
46. Охарактеризуйте основные виды производственных планировок.
47. Дайте определения производственного цикла, его структуры и длительности.
48. Как осуществляется расчет и построение цикла сложного производственного процесса?
49. Охарактеризуйте основные системы управления запасами.
50. Что такое производственная мощность предприятия? Как осуществляется формирование и оценка производственной мощности предприятия?
51. Охарактеризуйте основные подходы к размещению производственных мощностей.
52. Охарактеризуйте основные стратегии управления производственной мощностью.
53. В чем заключаются основные особенности производства услуг? Охарактеризуйте основные модели организации производства услуг.
54. Сформулируйте определение операционной стратегии. Какова роль операционной стратегии в корпоративной стратегии организации?
55. В чем принципиальное отличие традиционных и современных операционных стратегий?
56. Имеется ли возможность сочетания традиционных и современных идей при разработке операционных стратегий? Если да, то какие операционные стратегии сочетаются друг с другом?

57. В чем особенность использования времени как приоритета операционной стратегии организации? Поясните связь операционных фокусов друг с другом.

58. Назовите особенности факторов, воздействующих на операционную стратегию, по сравнению с факторами маркетинговой или финансовой стратегии.

59. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия организации?

60. Перечислите и охарактеризуйте внешние факторы, оказывающие влияние на операционную стратегию организации.

61. Каким образом осуществляется процесс формирования и реализации операционной стратегии?

62. Перечислите основные особенности производственной и сервисной стратегий.

РАЗДЕЛ 10 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ТЕМА 10.1 ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

10.1.1 Инжиниринг и модель процесса

Понятие «*инжиниринг*» заимствовано из инженерной деятельности, от англ. engineering – проектировать, изобретать, придумывать.

Это метод проектирования бизнес-процессов на основе принципа оптимальности и один из методов процессного управления. Он *предполагает построение* бизнес-процессов на основе их проектирования и включает набор приемов и методов, которые организация использует для проектирования и перепроектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Большинство специалистов рассматривают инжиниринг процессов как общее понятие, выделяя три его вида:

1) **прямой инжиниринг** – проектирование новых бизнес-процессов «с чистого листа»;

2) **обратный инжиниринг** – описание и локальное перепроектирование действующих бизнес-процессов, в целях их улучшения;

3) **реинжиниринг** – радикальное перепроектирование бизнеса и существующих бизнес-процессов.

При инжиниринге используется моделирование.

Модель процесса - это представление (описание) ключевых характеристик существующего или проектируемого процесса. Объектом моделирования в организации являются организационная структура, цели и функции, материальные и информационные потоки, технологии бизнес-процессов, данные и знания сотрудников, необходимые для выполнения работы, а также коммуникационные сети и используемое программное обеспечение. Модель должна отражать структуру бизнес-процессов организации, детали их выполнения и порядок документооборота.

Целью моделирования является систематизация знаний об организации и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме удобной для аналитической обработки полученной информации.

Референтные модели (модели-прототипы) разрабатываются применительно к реальным условиям на основе теоретических разработок и документирования ноу-хау процесса. Референтная модель может быть отправной точкой, позволяя определить содержательную часть и нужную степень детализации с точки зрения бизнеса. Адаптируя ее к реальной деятельности организации, можно получить специализированную модель для решения конкретных задач.

Моделирование бизнес-процессов позволяет получить наглядное описание деятельности организации, упорядочить и систематизировать внутреннюю информацию, а также существенно облегчить управленческую аналитику. Оно затрагивает многие аспекты в деятельности предприятия:

- организационную структуру;
- функции подразделений и сотрудников;
- распределение прав и обязанностей руководителей;
- внутренние нормативные документы и технологии проведения операций;
- требования к автоматизации выполняемых процессов и т.п.

Задачи, которые приходится решать в ходе проектирования бизнес-процессов, обычно характеризуются высокой степенью сложности и ответственностью. Опыт неудач первых лет развития этого направления показал, что успешный инжиниринг не может быть осуществлен без соответствующей методологической основы.

10.1.2 Построение технологической модели процесса

Технологическая модель связывает цели процесса со средствами их достижения и является основой для управления процессом, определения объемов выполняемой работы, необходимых усилий и квалификации работников, прогноза результатов процесса, измеримых показателей трудоемкости и стоимости. На ее основе обеспечивается планирование, организация и контроль выполнения процесса.

Технологическая модель процесса позволяет:

- разделить процесс на отдельные результаты;
- определить объемы работ процесса в терминах, понимаемых клиентами и участниками;
- поддерживать документирование ответственности и отчетности по результатам;
- формировать бюджет (финансирование) процесса;
- определить структуру организации работ и сопутствующей отчетной информации;
- снизить производственные риски за счет более детального описания процесса;
- отслеживать изменения и управлять ими до получения, требуемого результата.

В технологической модели проектируется работа и процесс разделяется на взаимосвязанные специализированные элементы по видам и объемам работ, что позволяет определять ответственность участников до уровня, обеспечивающего управляемость, и координировать их действия.

Технологическая модель при построении может опираться на следующие элементы процесса:

- компоненты продукта процесса;
- функциональные элементы деятельности;
- этапы выполнения процесса;
- элементы организационной структуры.

Как правило, в практике используется сочетание этих подходов. Осуществляется моделирование технологического процесса, которое направлено на создание оптимального производства продукта и его организации в единую структуру процесса. Структура процесса отображает взаимосвязь структуры продукта на верхнем уровне и подструктур, отображающих содержание последовательность и взаимозависимость работ по созданию элементов продукта на нижних уровнях. Она позволяет определить схему ответственных за выполнение отдельных видов работ.

При формировании структуры процесса необходимо учитывать не только задачи, попадающие под контроль менеджмента организации, но и контролируемые подрядчиками и заказчиком. Эти задачи накладывают определенные ограничения на структуру управления процессом.

Наиболее простая процедура разработки технологической модели может быть представлена в следующем виде:

- 1) определение конечных результатов (целей) процесса;
- 2) определение основных работ и промежуточных результатов;
- 3) интеграция модели с системой управления и контроля;
- 4) согласование модели с участниками процесса и необходимая корректировка.

Основные правила формирования технологической модели:

1. Каждый элемент структуры процесса должен иметь свой уникальный идентификатор. Названия элементов на каждом уровне должны соответствовать критериям и действиям, связанным с производством конечного продукта данного уровня (например, метку «разработка» или «производство»). На уровнях, отображающих деятельность, связанную с продуктами, название должно отражать суть, например, «установка двигателя».

2. Каждый более высокий уровень должен быть связан с более низким уровнем, а более низкий - добавлять детальные элементы. Группу детальных элементов одного уровня должен объединять только один суммарный элемент (узел) на более высоком уровне.

Соблюдение этого правила позволяет обеспечить суммирование стоимостей, формирование общих календарных графиков и обобщение информации о работе при переходе с более низкого уровня на более высокий.

3. Объединяющий элемент должен иметь не менее двух элементов предшествующего более низкого уровня. Соблюдение этого пра-

вила позволяет избежать образования промежуточных (лишних) уровней и обеспечивает формирование структуры процесса, удобной для обобщения.

4. Детализация элементов модели должна выполняться до тех пор, пока не будут определены элементарные результаты (продукты), для каждой ветви процесса, направленные на достижение целей процесса в целом.

5. Детализировать процесс целесообразно до уровня, обеспечивающего отчетность, необходимую для управления процессом и контроля заказчика. Излишняя детализация создает проблемы сбора и обработки информации.

При формировании технологической модели целесообразно использовать метод построения циклограммы сложного процесса.

Наиболее распространенными ошибками, допускаемыми в ходе формирования технологической модели процесса, являются:

- отсутствие стадии структуризации процесса и переход непосредственно к поиску и решению проблем процесса;
- использование только функций организационных подразделений вместо конечных продуктов или используемых ресурсов;
- повторение элементов структуры процесса;
- отсутствие интеграции структуры процесса с системой контроля и управления;
- излишняя или недостаточная детализация;
- отсутствие компьютерной поддержки;
- отсутствие учета «неосязаемых» конечных продуктов, таких как услуги, информационное и программное обеспечение.

Технологическая модель является основой:

- для формирования структуры управления процессом;
- для составления комплексного плана процесса, планирования объемов работ, стоимости, сроков и рисков, а также интеграции данных программных продуктов;
- для организации производства процесса;
- для организации системы обмена информацией, отчетности и контроля. Поскольку оценки связаны с выполнением конкретных работ, технологическая модель процесса обеспечивает выявление точек контроля выполнения объемов и графиков работ, освоения средств, затрат, качества и упрощает обмен информацией.

- для управления содержанием процесса, так как формирует концептуальное представление о содержании процесса и определяет контрольные точки и элементы.

С помощью технологической модели работы структурируются и связываются с графиком, а ресурсы распределяются и отслеживаются.

10.1.3 Методологии моделирования бизнес-процессов

Набор символов или обозначений, с помощью которых описывается бизнес-процесс, принято называть языком или *методологией описания бизнес-процессов*.

Наиболее распространенными методологиями, используемыми при моделировании, являются: описание бизнес-процессов, описание потоков работ и описание потоков данных. Для более глубокого понимания сути бизнеса и его ключевых процессов используются графические способы описания процессов и специальные инструменты.

В простых случаях и сегодня используют обычную блок-схему и словесное описание бизнес-процесса.

Обычная блок-схема процесса, изображается с помощью прямоугольников - обозначающих действия, ромбов - обозначающих принимаемые решения и стрелок - соединяющих эти элементы и показывающих их взаимосвязь.

Описание бизнес-процесса отвечает на вопросы, что, кто, где, как, зачем и почему, а также каковы затраты времени и денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес-процессе.

Однако, эта простая, наглядная и очевидная методология не всегда достаточна для определения эффективности реализации сложного бизнес-процесса, поэтому был разработан ряд более сложных и эффективных методологий использующих возможности компьютерной техники.

Эти методологии эволюционировали по мере развития технических и программных средств.

В 40-60-е гг. появились алгоритмические языки описания.

В 60-е г. была разработана методология SADT - структурного анализа и проектирования.

В 70-80-е гг. разработаны методологии DFD, ERD, IDEF, IDEF1X и др.

В 90-е и последующие годы появились: UML - универсальный язык моделирования; методология ARIS - архитектура интегрированных информационных систем; методологии компаний Oracle, Baan, ReTrink, Rational и др.

Сегодня базовой методологией описания бизнес-процессов признано объектно-ориентированное моделирование. Традиционно, создавая информационные системы компаний, разработчики отталкивались от данных и используемые ими подходы были ориентированы на описание данных и сущности их взаимосвязей, но не поведение этих сущностей, поэтому создаваемые на этой основе системы нередко оказывались неадекватны решаемым задачам. Современный инжиниринг использует объективно-ориентированный подход, который ориентирован на процессы, а не на данные. Это позволяет описывать как данные о сущностях, так и их поведение и обеспечивает создание прозрачных, легко модифицируемых моделей бизнеса и информационных систем.

Имитационное моделирование обеспечивает не только наиболее глубокое представление моделей для непрограммируемого пользователя, но и наиболее полные средства анализа таких моделей. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены основные рабочие процедуры, используемые в компании, описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Однако построение имитационных моделей довольно трудоемкий процесс и нередко требует от пользователя специальной подготовки, а для описания рабочих процедур может потребоваться дополнительное программирование. Чтобы преодолеть эти трудности, используют методы инженерии знаний. Во-первых, с их помощью можно непосредственно представлять в моделях формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессах и, в частности, о рабочих процедурах. Во-вторых, решается проблема создания интеллектуального интерфейса конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей. Методы быстрой разработки приложений позволяют сокращать время создания поддерживающих информационных систем и, следовательно, используются не только в ходе инжиниринга, но и на этапе эволюционного развития компании, сопровождающегося модификациями и улучшениями информационных систем.

Методология DFD. Стандарты DFD (Data Flow Diagramming) и WFD (Work From Diagram) содержат набор символов или обозначений

ний, с помощью которых описывается бизнес-процесс. Язык DFD и WFD считают классическим.

Методология DFD использует для описания бизнес-процессов диаграммы *потоков данных*. Диаграммы позволяют описывать потоки документов (документооборот) и потоки материальных ресурсов, т.е. движение материалов от одной работы к другой, и выявлять основные потоки данных. Описания могут создаваться как по функциональному признаку, так и на основе процессного подхода. В первом случае получаются схема обмена данными между подразделениями, а во втором – модели бизнес-процессов.

Большинство консалтинговых компаний в проектах по оптимизации деятельности организаций в общем случае применяют типовую методологию описания бизнес-процессов. Эта методология использует два типа бизнес-моделей. Одна применяется для описания бизнес-процессов верхнего уровня и является прототипом классической DFD-модели. Вторая - для описания процессов нижнего уровня и соответствует принципам WFD-схемы.

Пример типовой модели описания бизнес-процессов верхнего уровня представлен на рисунке 10.1.

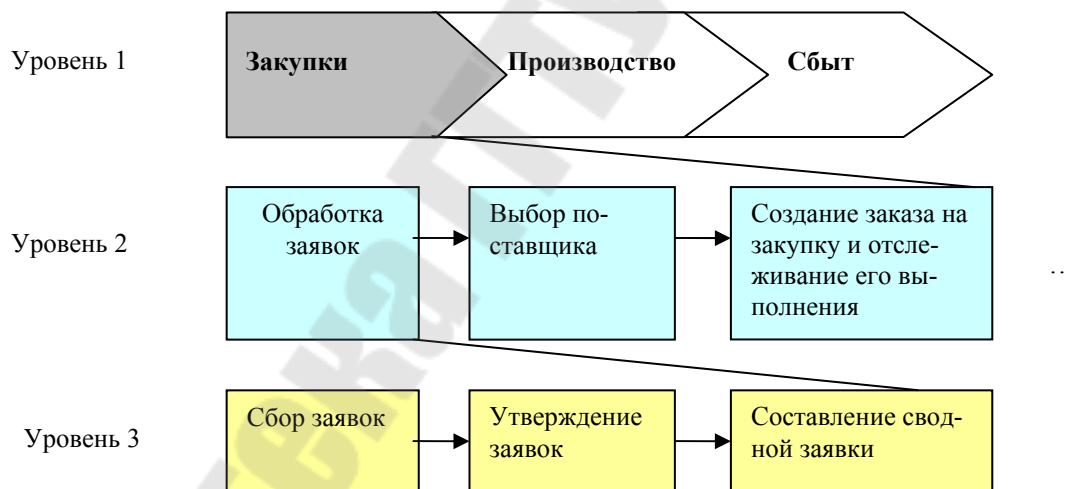


Рис. 10.1. Пример типового описания бизнес-процессов верхнего уровня в DFD

На первом уровне схематично представляются основные компоненты деятельности организации. На рисунке это: «закупки», «производство» и «сбыт». Каждый из этих блоков представляет декомпозицию бизнес-процессов второго уровня («обработка заявок - выбор поставщика – создание заказа на закупку и отслеживание его выполнения»). Схема бизнес-процесса «выбор поставщика - утверждение зая-

вок - составление сводной заявки» третьего уровня, представляет декомпозицию бизнес-процесса второго уровня «обработка заявок».

Типовая модель описания бизнес-процессов нижнего уровня, используемая консалтинговыми компаниями на основе подхода «Swimmer lanes» представлена на рисунке 10.2.

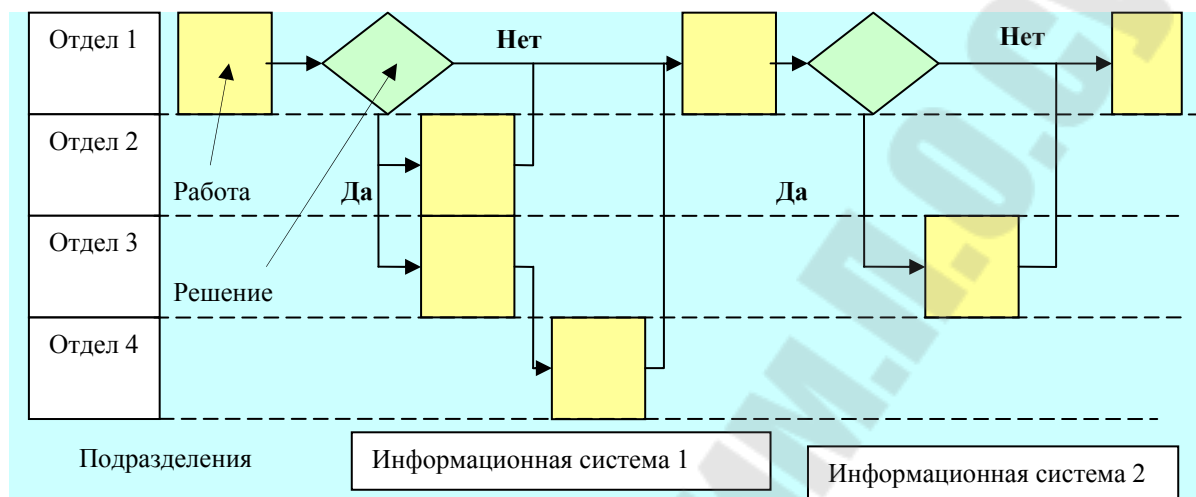


Рис. 10.2. Типовая модель описания бизнес-процессов нижнего уровня в WFD

Методология IDEF это наиболее глубоко проработанная и обширная методология, которая позволяет описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг и финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов обработки и выполнения заказа клиента), а также состояние и динамику развития бизнес-единиц компании в целом. Она включает 14 стандартов. Основные из них:

IDEF0 – методология моделирования функциональных блоков;

IDEF1 – методология моделирования информационных потоков в компании;

IDEF2 – методология моделирования динамики развития компании;

IDEF3 – методология документирования бизнес-процессов в компании;

IDEF4 – методология описания различных объектов в компании и действий над ними;

IDEF5 – методология описания текущего состояния компании и тенденций изменения.

Методология ORACLE. Чтобы осуществить эффективную автоматизацию нужно правильно настроить информационную систему.

Поэтому разработчики информационных систем разработали свои стандарты и программные продукты, с помощью которых описывается бизнес-деятельность компании. Наиболее крупные из них SAR/R3, BAAN и ORACLE. Каждый из этих стандартов содержит несколько бизнес-моделей, с помощью которых описываются бизнес-процессы, организационная структура и строятся прочие бизнес-модели.

Методология ARIS (Architecture of Integrated Information Systems – проектирование интегрированных информационных систем) одна из современных методологий бизнес-моделирования, получившая широкое распространение. Ее использует программное средство ARIS Toolset.

Эта методология разработана в компании IDS Scheer AG в Германии. В нее интегрированы существующие стандарты и спецификации описания процессов и данных, в том числе IDEF и DFD. Различные уровни представления и фазы жизненного цикла позволяют упростить описание бизнес-процессов.

При большом количестве используемых для описания, анализа и оптимизации различных аспектов деятельности организации бизнес-моделей (около 100), они объединены в четыре группы:

1) группа «Оргструктура» включает модели, с помощью которых описывается организационная структура компании и другие элементы, позволяющие ответить на вопрос «кто отвечает?»;

2) группа «Функции» включает модели, используемые для описания стратегических целей компании, функции и элементы функциональной деятельности организации, позволяющие ответить на вопрос «что делают?»;

3) группа «Информация» включает модели, с помощью которых описывается информация (потoki и структура), используемая в деятельности организации, позволяющие ответить на вопрос «на основе чего?»;

4) группа «Процессы» включает модели, используемые для описания бизнес-процессов, различные взаимосвязей между структурой, функциями и информацией, позволяющие ответить на вопрос «каким образом?».

Система *ReTrink*, разработана фирмой Gensym (США) и является примером интегрированного подхода к поддержке инжиниринга. При создании системы разработчик ставил своей целью создать удобное средство для реализации различных методологий. В ней объединены возможности ключевых современных информационных техно-

логий: графический объектно-ориентированный язык для описания моделей и проектов, средства анимации и имитационного моделирования реконструируемых процессов, методы искусственного интеллекта для полного и адекватно представления экспертных знаний о процессах. Сочетание прозрачных средств интерактивной графики с возможностями моделирования процессов в реальном времени, что позволяет менеджерам самостоятельно, без помощи программистов, воплощать свои идеи в виде работающих моделей процессов.

Для представления моделей бизнес-процессов используются диаграммы, состоящие из блоков и соединений. Блоки представляют задачи в бизнес-процессах, а соединения – потоки сущностей: документов, информации, а также предметов, фигурирующих в бизнесе (например, запасных частей, или упаковок с отпускаемой продукцией).

В системе реализован ряд стандартных блоков, которые могут быть использованы в качестве сборочных элементов для построения работающих моделей практически любых процессов, например: источник заявок, принятие решения, обработка задания. В случае необходимости пользователь переопределяет поведение блоков или задает новые их классы с помощью встроенных базовых средств.

Кроме рассмотренных методологий существуют и другие, предложенные различными компаниями, консалтинговыми фирмами и производителями программных продуктов.

Практика показала, что применение референтных моделей в корпоративных проектах позволяет сократить время и стоимость их реализации более чем на 30%.

ТЕМА 10.2

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ И ОПЕРАЦИЯМИ

Календарное планирование. Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены, применении методов и средств реализации этих работ, увязки ресурсов, необходимых для их выполнения, согласовании действий организаций – участников проекта.

Основная цель планирования состоит в построении модели реализации проекта. Она необходима для координации деятельности

участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы и т. д.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта:

- продолжительность по каждому из контролируемых элементов проекта;
- потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах;
- сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования;
- сроки и объемы привлечения проектных, строительных и других организаций.

Процессы и процедуры планирования проекта должны обеспечивать реализуемость проекта в заданные сроки с минимальной стоимостью, в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

Процедура формирования календарного плана: назначение ответственных исполнителей. Структура разбиения работ – иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

В хорошо организованном проекте за выполнение каждой цели должен нести ответственность конкретный орган управления: руководитель проекта за все цели (миссию проекта), ответственные исполнители за частные цели и т. д. Для этого разрабатывается так называемая *матрица ответственности*, которая определяет функциональные обязанности исполнителей по проекту, конкретизирует набор работ, за реализацию которых они отвечают персонально.

Назначение ответственных происходит на этапе планирования, так как необходимо иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда план начнет выполняться. Исполнители конкретных работ по проекту должны быть доставлены в нужное место и в определенное время и иметь при этом все необходимое для их выполнения.

Назначение проводится поэтапно от рабочей группы к команде проекта.

Планирование ресурсного обеспечения процессов. Работы проекта для своего выполнения требуют разнообразных ресурсов. От-

влекаясь от многообразия типов ресурсов, в планировании целесообразно выделять два основных типа.

К *первому типу* относятся ресурсы, которые в процессе выполнения задачи расходуются полностью, не допуская повторного использования. Не использованные в данный отрезок времени, они могут использоваться в дальнейшем.

Ко *второму типу* относят ресурсы, которые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и по мере высвобождения могут использоваться на других работах. Если эти ресурсы простаивают, то их неиспользованная способность к функционированию в данный отрезок времени не компенсируется в будущем, не накапливается.

В общем виде алгоритм ресурсного планирования проекта включает следующие этапы:

- определение ресурсов (описание ресурса и определение максимально доступного количества данного ресурса);
- назначение ресурсов работам (задачам);
- анализ расписания и разрешение возникших противоречий между требуемым и имеющимся количеством ресурса.

Процесс назначения ресурсов заключается в указании для каждой работы требуемых ресурсов и определении их необходимого количества. Ресурсное планирование при ограничении по времени предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Планирование при ограниченных ресурсах предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. При данном подходе наличное количество ресурса остается неизменным, а разрешение конфликтных ситуаций производится за счет смещения даты окончания работ.

Документирование плана процесса. Результаты стадии планирования проекта должны быть задокументированы и представлены для утверждения.

План проекта может включать в себя следующие основные разделы: краткий обзор проекта; ведение; цели и ожидаемые результаты проекта; стратегия; объем работ; организационные связи; ссылки на внешние документы; структура проекта; роли и ответственности; процесс управления проектом; обзоры и утверждения; комплекс работ; работы проекта, оценка объема работ и квалификации; внешние

задачи; возможные изменения; график работ; график работ по этапам; список вех; ресурсное обеспечение; персонал; оборудование; средства; финансирование; история финансирования подобных проектов; бюджет; план затрат; фонды; предположения; ограничения, риски и неопределенности проекта; зависимости от внешних проектов/событий; риски и неопределенности; процесс решения проблем.

Информация, содержащаяся в плане проекта, должна быть представлена в форме, удобной для рассмотрения руководством организации исполнителя. Любые вопросы, требующие дальнейших исследований, должны решены до утверждения плана. Руководство должно согласиться и одобрить соглашения по ресурсам, критические вехи и ключевые риски проекта, а также процедуры управления рисками. Любые согласованные изменения должны быть задокументированы.

При **составлении графиков работы персонала** нужно получить ответы на следующие вопросы, состоящие из двух групп:

а) для каждого работника предприятия:

- какого числа работнику следует выйти на работу;
- в какую смену он должен выйти на работу;
- на каком рабочем месте он должен работать?

б) для каждого начальника смены (или аналогичной должности):

- кто именно будет работать у него в данный календарный рабочий день, в данную смену;
- на каком рабочем месте у него будет работать каждый (конкретный) работник?

При этом:

- каждый работник должен получить заданное количество скользящих выходных (как правило два) в неделю;
- каждый работник в течение месяца должен отработать одинаковое количество раз в разных сменах (1-я смена, 2-я смена и т.д.);
- каждый работник должен отработать одинаковое количество раз, выполняя работу, по каждой из смежных специальностей (должен отработать на каждом рабочем месте), которыми он владеет.

Формирование плана производства, материального и финансового обеспечения. *Календарный план производства* – это документ, который устанавливает последовательность и сроки выполнения производственных операций, а также определяет потребность в трудовых ресурсах во времени.

Календарный график – это графическая интерпретация календарного плана, конкретизирующая его относительно состава, объемов, последовательности, сроков выполнения работ.

При формировании годового календарного плана выпуска продукции необходимо, чтобы календарное распределение обеспечивало:

- Установленные сроки выпуска и поставки готовых изделий, обусловленные договорами;
- Возможность внесения корректив в связи с колебанием спроса;
- Минимальное незавершённое производство путем уплотнения производственного цикла изготовления изделий;
- Максимально возможное использование производственных мощностей цехов в каждом месяце;
- Создание предпосылок для слаженной и сопряжённой работы производственных подразделений и условий для эффективного функционирования предприятия в целом.

Процесс календарного планирования осуществляется обратного хода технологического процесса, т.е. плановые решения начинают формироваться на стадии готовой продукции.

Кроме календарного графика проекта, на этапе календарного планирования разрабатывается график стоимости проекта (бюджет).

Бюджет проекта – это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете представлены оценочные результаты календарного плана и стратегии осуществления проекта. Бюджет (финансовый план) проекта содержит детальное повременное описание всех поступлений и расходов, планируемых в течение жизненного цикла проекта. Он утверждает систему учета затрат и правила выполнения финансовых оценок по выполненным работам и выполняет две функции:

- функцию бюджета;
- функцию распределения денег во времени.

Как бюджет он показывает принятый уровень затрат и структуру затрат по всем затратным элементам проекта, которые обычно включают следующие категории: рабочие (трудовые ресурсы), материалы, оборудование, накладные расходы и другие источники затрат (прямые затраты).

Материальнотехническое обеспечение при разработке календарного плана предоставляется в виде детализированного списка оборудования и материалов со сроками их поставки. Детализация этого

функционального блока календарного плана осуществляется обычно в следующем разрезе:

- составление списка потенциальных поставщиков;
- подготовка ценовых предложений; проведение торгов с поставщиками;
- доставка закупленного оборудования и материалов.

Этот функциональный блок календарного плана должен быть четко согласован во времени с последующими производственными функциональными блоками, в первую очередь, с проектом осуществления строительно-монтажных работ.

Организация выполнения планов. Организация выполнения процессов тесно связана с такими общими функциями, как: оперативное управление и контроль жизнедеятельности процесса.

Задачи организации процессов как функции. Основой для формирования организационных структур процессов являются, как правило, сформированные ранее организационные цели. Основными задачами организации управления процессом являются:

- обеспечение взаимодействия между менеджером процесса и функциональным руководством;
- установление правил формального взаимодействия между участниками процесса;
- разделение ролей и ответственности;
- определение ответственности за принятие решений;
- обеспечение эффективности распределения информации;
- определение формы предоставления информации.

Виды организационного взаимодействия. Успех реализации процесса во многом зависит от выбранного вида организационного взаимодействия. Существует большое разнообразие видов организационного взаимодействия в зависимости от технологии, от распределения функций между участниками процесса, а также от того, кто несет финансовую ответственность за принимаемые решения. В зависимости от того, как распределяются обязанности между участниками процессов, все множество видов организационного взаимодействия можно подразделить на три группы:

1. Основной;
2. Расширенного управления;
3. Ускоренного производства работ.

При «основном» генеральный подрядчик приступает к исполнению своих обязанностей по окончании процедуры проектирования. В

этом случае реализуется следующая последовательность: «проектирование – заключение контракта – производство работ». При этом виде организационного взаимодействия руководитель процесса выступает в качестве представителя заказчика.

При системе *«расширенного управления»* заказчик формирует группу исполнителей, которая несет всю ответственность за выполнение контракта в пределах заданных ограничений. В этом случае, руководитель несет полную ответственность за процесс.

При системе *«ускоренного производства работ»* распределение ответственности между участниками процесса принципиально изменяется, особенно если проектирование и производство работ осуществляется силами одной фирмы. В роли руководителя процесса в этом случае выступает подрядная фирма, которая ответственна одновременно и за проектирование и за производство работ.

По характеру специализации и видам деятельности принято разделять структуру по уровню полномочий и ответственности (вертикальное деление) и по функциям (горизонтальное деление).

В зависимости от характера реализуемого процесса используются: линейные, функциональные, матричные и проектные структуры.

Позиционирование процесса по отношению к ключевым элементам организационной структуры. Для отражения общих характеристик процедур управления процессами в компании целесообразно прибегнуть к модели ключевых элементов организации, разработанной Х. Минцбергом. В зависимости от уровня решаемых задач процесс может позиционироваться в различных точках по отношению к организационной структуре. В данной модели выделяются следующие элементы:

- стратегическое ядро - высшее руководство компании. Обеспечивает концепцию процесса;
- средняя линия. Обеспечивает стратегию реализации;
- оперативное ядро - элемент компании, выполняющий основную производственную деятельность. Обеспечивает тактику реализации.

Процесс переживает несколько этапов трансформации. На уровне разработки концепции основную роль в принятии решений играет высшее руководство компании, принимающее решение по базовым характеристикам процесса. На стадии планирования стратегии процесса и его старта центр руководства, как правило, смещается на уровень средней линии. И только тогда, когда процесс начинает реализо-

вываться, руководство в полной мере переходит непосредственно к руководителю процесса.

Организация структуры управления процессом. В общем плане организация выполнения процесса предполагает создание системы отношений, обеспечивающей распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия (организационной структуры), осуществление координации их действий по реализации планов, принятых решений и достижению целей организации.

В процессе реализации данной функции взаимодействуют три основных компонента: люди, экономические отношения и технические средства.

Цель функции организации – подготовка и обеспечение выполнения запланированных действий, и достижение запланированных целей.

В процессе организации выполнения процессов и операций можно выделить:

- а) организацию структуры управления процессом;
- б) организацию выполнения плановых заданий исполнителями.

Под *организационной структурой управления процессом* понимают структуру распределения задач управления, принятия решений, прав и ответственности между звеньями органа управления, направленную на достижение поставленных целей. Как правило, структура управления видоизменяется при смене условий функционирования процесса.

В зависимости от характера реализуемого процесса в организационной структуре могут использоваться следующие виды департаментизации: линейная, функциональная, по результату и матричные (проектная и матричная). Департаментизация это принцип группирования (объединения) работ и исполнителей.

Организация выполнения плановых заданий. При организации выполнения плановых заданий внимание концентрируется на выполнении работы, т.е. на конкретных исполнителях, рабочих местах, вводимых ресурсах, координации ресурсов, участков работы и исполнителей.

Организация выполнения плановых заданий осуществляется на основе технологической модели, структуры управления процессом, планов, ресурсных возможностей и мотивации персонала. При проектировании технологической модели процесса определено, как, какими

средствами и в какой последовательности будет выполняться работа, а при планировании в какие сроки и на каких участках должны выполняться работы процесса, сформированы календарные графики поставок необходимых ресурсов и производства продуктов.

В процессе организации выполнения планов производства осуществляется подстройка существующей организационной структуры к структуре управления процессом. Технологическая модель определяет состав работ и их взаимосвязь, и в идеале лежит в основе структуры процесса, ведь, по сути, основной целью организационной структуры является определение требований к исполнителям работ детального уровня технологической модели.

Исполнители работ требуемой квалификации распределяются по рабочим местам и конкретным работам, до них доводятся плановые задания. Формируются рабочие графики использования персонала и нужно восприятие каждым исполнителем своей работы. Организируются своевременная поставка необходимых ресурсов на рабочие места (устанавливается и отслеживается кто, куда, когда и каким образом их поставляет) и передача продукта на следующий технологический этап. Обеспечивается техническое обслуживание производственного и управленческого процесса: оборудования, оснастки, транспортных средств, энергетики, средств обмена информацией и т.п. Осуществляется выравнивание профиля загрузки ограниченных ресурсов по наличию и срокам выполнения, посредством разнесения во времени задач и создания запасов. Организуется контроль выполнения рабочих заданий.

Проектировать рабочие задания необходимо осознанно и тщательно, учитывая требования постоянно изменяющейся окружающей среды, технологические процессы, применяемые в организации, а также навыки, способности и предпочтения исполнителей.

Контроль выполнения процессов и операций. Процесс оперативного управления предусматривает сравнение результатов функционирования системы с принятыми стандартами и принятие корректирующих мер при отклонении процесса от этих стандартов. При контроле хода работ по выполнению проекта таким стандартом является план работ, куда входят график, смета расходов и спецификации качества.

Принцип контроля по отклонениям должен сочетаться с принципом контроля по критическим точкам. Чем больше при контроле менеджеры сосредотачиваются на отклонениях, тем эффективней

контроль. Наилучшие результаты будут достигнуты тогда, когда внимание будет обращено на точки, являющиеся критическими для оценки эффективности всего производства.

Контроль осуществляется по функциональным направлениям – сферам контроля. Например: маркетинг, НИОКР, снабжение, производство, финансы, сбыт и т.д. В каждой из сфер устанавливаются конкретные критерии и контролируемые параметры.

Контроль процесса представляет собой многоуровневую систему, и включает несколько *функциональных сфер*: контроль календарных планов; контроль использования ресурсов; контроль бюджета; контроль качества процесса.

Как правило, контроль осуществляется по трем аспектам реализации проекта:

- 1) время – проект должен быть выполнен в определенный период времени;
- 2) стоимость – бюджет должен быть соблюден;
- 3) качество — соответствие требуемым характеристикам.

Контроль можно разделить на четыре стадии: мониторинг и анализ результатов; сравнение достигнутых результатов с запланированными и выявление отклонений; прогнозирование последствий сложившейся ситуации; корректирующие действия.

Контроль сроков. В соответствии с общепринятым принципом управления инновационными проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика. Информация о ходе работ сопоставляется с графиком, чтобы определить, нет ли отклонений от календарного плана. В случае запаздывания работ проводится анализ отклонений, определяются причины запаздывания и рассматриваются различные варианты вхождения в график работ. Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения оцениваются с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и иных возможностей.

Контроль затрат. Контроль за расходованием средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Сравнение запланированных расходов с реальными дает возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявить возможные проблемы. Цель бюджетного контроля проекта заключается в выполнении первоначального бюджета и нахождении отклонений от него, а не в поиске экономии расходов.

Контроль качества. Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность проекта, является качество выполнения всех работ по его реализации. Решение этой задачи предлагает метод TQN (Total Quality Management). Основным принципом TQM следующий: координировать все усилия, направленные на достижение уровня «ноль дефектов» при минимальной стоимости. Выражение «ноль дефектов» означает постоянное удовлетворение ожиданий заказчика продукта на всех этапах реализации проекта.

Контроль использования ресурсов включает в себя определение расходования материалов, конструкций, деталей, загрузки трудовых ресурсов, машин, механизмов, вспомогательного оборудования и т.п.

Принципы и эффективность контроля. Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов:

1. Контроль должен быть непрерывным (периодическим).
2. Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями.
3. Контроль должен быть гибким.
4. Контроль должен быть индивидуализированным.
5. Контроль должен быть экономичным.
6. Контроль должен быть согласован с планированием.
7. Контроль должен быть результативным.
8. Контроль должен быть ориентирован на конкретные результаты.
9. Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.
10. Контроль должен быть всеохватным.

Эффективность контроля должна превышать затраты на его обеспечение. Эффективным можно назвать контроль, параметры которого отвечают следующим требованиям:

- Стратегическая направленность. Контроль должен отражать и поддерживать главные приоритеты организации.
- Ориентация на результаты. Конечной целью контроля является достижение результатом работы организации, а не выявление отклонений.
- Соответствие целям. Контроль должен соответствовать конкретному виду деятельности, быть адаптированным к нему.
- Своевременность. Правильный выбор временного интервала контроля, соответствующий контролируемому процессу.

- Гибкость. Система контроля должна быть адаптивной к внешним изменениям.
- Простота. Система контроля не должна быть излишне сложной.
- Экономичность. Затраты на контроль не должны превышать его эффективность.
- Объективность. Выводы, сделанные по результатам контроля, не должны зависеть от предвзятого мнения каких-либо лиц.

Операционное управление на основе системы сбалансированных показателей BSC. BSC — это в первую очередь инструмент стратегического и оперативного управления. Она позволяет увязать стратегические цели компании с бизнес-процессами и деятельностью сотрудников на каждом уровне, осуществлять контроль за реализацией принятой стратегии.

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д..

Название системы отражает тот баланс, который достигается между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными направлениями деятельности.

Система BSC должна включать несколько обязательных элементов (рисунок 10.3).



Рис.10.3. Концепция BSC

Стратегия определяет, в каких направлениях будет двигаться компания.

Перспективы, проекции – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются четыре базовые перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Список этих составляющих можно дополнить.

Для того чтобы достичь результата, по каждой из перспектив устанавливаются цели, показатели целей, их значения и инициативы как способы достижения результата.

Цели – по каждой из перспектив определяются цели, которые позволят реализовать выбранную стратегию.

Показатели – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к выбранным целям. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.

Целевые значения – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

Инициативы – проекты, программы или мероприятия, которые способствуют достижению целей.

Управление на основе BSC предполагает:

1) перевод стратегии на язык операционных терминов: преобразование стратегических целей в конкретные показатели (монетарные и немонетарные) и разработка необходимых для этого процессов и программ;

2) установление причинно-следственных связей: создается последовательность звеньев, в которой каждое предыдущее звено служит средством для достижения последующего. Таким образом, образуется единая цепочка достижения стратегических целей;

3) привязку работы всей организации к ее стратегии: проведение и донесение стратегии до каждого сотрудника компании;

4) мотивацию менеджеров к превращению любого задания в "ступеньку" для реализации стратегии;

5) обеспечение мониторинга деятельности и обратной связи с целью диагностики и генерации инноваций внутри структурных подразделений.

Задача BSC состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в стратегию и раскрыть стратегию в виде набора стратегических целей в рамках четырех основных перспектив. Результаты по достижению целей могут быть измерены с помощью соответствующих показателей — ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Управление в условиях ограничений (теория ограничений Э. Голдрата). *Теория ограничений* – методология менеджмента, в основе которой лежит нахождение и управление ключевым ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом. Основной особенностью методологии является то, что делая усилия над управлением очень малым количеством аспектов системы, достигается эффект, намного превышающий результат одновременного воздействия на все или большинство проблемных областей системы сразу.

Подход теории ограничений основан на том, чтобы выявлять это ограничение и управлять им для увеличения скорости генерации прибыли.

Для производственной системы можно выделить ключевые понятия:

1. *Мощность системы*, то есть производство в единицу времени. Абсолютно не важно, будут это физические товары или финансовый оборот, количество посетителей на сайте.

2. *Ограничение спроса на рынке*, то есть объем реализации, при котором система не способна развиваться.

3. *Ограничения по времени*, когда компания не успевает отреагировать на колебания рынка, и часть заказчиков не получает нужный продукт. ограничиваются сферой оценки технологических процессов.

Как правило, труднее всего начать и найти одно основное ограничение или их группу, более всего влияющее на процесс. После завершения поиска необходимо определить, как получить максимальный эффект от использования этого ограничения. На третьем этапе нужно посмотреть как начнет работать обновленная система и согласовать действия всех элементов с предложенной стратегией.

ТЕМА 10.3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

10.3.1 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов

Сегодня содержание понятия «совершенствование» гораздо шире, чем обеспечение соответствия продукции заданным требованиям. Предприятия переходят от «качества продукции» через «качество процессов» к понятию «качество фирмы».

Питер Друкер отмечает, что многие руководители недооценивают важность совершенствования того, что сегодня хорошо, и занимаются инновациями тогда, когда все плохо и не хватает ни сил, ни ресурсов. Лучшая инновационная стратегия - это стратегия непрерывного совершенствования. Лучшее правило стратегий совершенствования – приложить усилия к тому, чтобы развить свой успех, расширять те области, в которых вы добились успеха и вовремя менять их. При этом важно научиться обращать внимание не только на внешние изменения, но и научиться видеть внутренние возможности.

Выделяют *два концептуальных подхода* к совершенствованию бизнес-процессов: а) процедурный и б) преобразовательный.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами: описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложения по совершенствованию. Они направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Имея много общего, эти подходы имеют существенные различия.

Процедурная концепция идет «от структуры к процессу». Она основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, которая позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям в наблюдаемом процессе. Например, снижение доли вредных примесей, дефектов, материалоемкости, повышение производительности труда, надежности и конкретных потребительских свойств продуктов.

Этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления, их унификации и стандартизации в рамках ISO.

Он позволяет фиксировать усилия по улучшению или отсутствие этих улучшений. Его ограниченность обусловлена возможностями измерения и анализа показателей и тем, что любая система показателей не может учесть все детали процесса, поэтому улучшения обычно охватывают только часть деятельности, и возможно не самую важную. Нередко, стандарты ISO укрепляют основу функционально-иерархической модели управления организацией, углубляя проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении. Поэтому на практике совершенствование процессов в рамках этого подхода нередко сводится к переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения, то есть к простому переименованию, а не изменению содержания и назначения процессов.

Преобразовательная концепция идет «от процесса к структуре» и концентрирует внимание на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов. Процессы исследуются с позиций совокупности операций, создающих ценность для потребителя. Ставится цель перехода к процессно-ориентированной модели управления.

В этом случае деятельность каждого сотрудника и каждого подразделения на предприятии связывают с тем клиентом, на которого она направлена. Главный вопрос концепции «Кто будет пользоваться результатами данной операции?». В ней используется внутренний маркетинг, т.е. постоянное уточнение у клиентов «то ли им поставляют?» «в нужном ли объеме?» «в удобные ли сроки?» и осуществляет-

ся корректировка операций в соответствии с их ожиданиями и требованиями.

Преобразовательная концепция не ограничивается только внутренним маркетингом, ее целью могут быть полное устранение потерь, улучшение качества конечного продукта, сокращение затрат и сроков выпуска продукции.

В рамках этого подхода более полно реализуется процессное управление, появляется возможность избежать излишней функциональной специализации или значительно снизить ее роль посредством интеграции.

Процедурная концепция легче в реализации, но преобразовательная может привести к большему эффекту в будущем. Обе концепции не противоречат друг другу, поэтому в практике организации обычно используют их сочетание.

Кроме выбора концепции, совершенствование требует ответа на вопрос «Как будут проводиться улучшения?». Для этого, используют **два подхода к проведению улучшений процессов:**

1) прорывные инновационные проекты, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов или внедрению новых. Их осуществляют специально создаваемые инновационные группы вне обычной деятельности в организации;

2) пошаговые непрерывные улучшения (по Э. Демингу), проводимые сотрудниками в рамках действующих процессов.

Первый подход приводит к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления, и, как правило, требует значительных капиталовложений.

Второй – осуществляется в рамках существующей организационной структуры управления. В процесс совершенствования вовлекаются все сотрудники от менеджеров до рабочих. Реализация этого подхода требует меньших затрат.

Прорывной подход к совершенствованию характерен для США и Европы. Непрерывное пошаговое совершенствование преобладает на японских предприятиях. Однако западные компании постепенно также стали брать на вооружение пошаговые непрерывные улучшения.

В японском менеджменте эти два подхода к совершенствованию получили названия соответственно «инновационный» и «кайдзен» (непрерывное совершенствование).

Цикл совершенствования

Определившись с концепцией и подходом к организации совершенствования, выбирается основной алгоритм, с помощью которого осуществляются улучшения.

Принято считать, что истоки всех существующих алгоритмов совершенствования уходят к работам В. Шухарта, предложившего использовать цикл «планируй – делай – проверь – действуй» (PDCA). Поскольку всемирную известность этому циклу принес У.Э. Деминг, его назвали «цикл совершенствования Шухарта-Деминга».

Однако, для улучшения бизнес-процесса, прежде всего, необходимо зафиксировать уровень выполнения процесса. Это обусловлено тем, что при отсутствии либо несоблюдении стандарта исполнения, действия, предпринятые для решения проблемы, постепенно могут свестись к нулю, и работа будет осуществляться прежним способом, проблема появится снова, особенно тогда, когда к исполнению процесса привлекаются новые работники.

Поэтому для стабилизации уровня выполнения процесса, сначала рекомендуется использовать поддерживающий цикл – «стандартизируй – делай – проверь – действуй» (SDCA). Он представлен на рисунке 10.4.



Рис. 10.4. Поддерживающий цикл SDCA

Стандартизируй (standard) – означает определить и зафиксировать стандарт выполнения бизнес-процесса. Делай (do) – выполняй требования стандарта в процессе выполнения работы. Проверь (check) – проверь, исчезли ли дефекты. Действуй (act) – действуй в соответствии со стандартом.

Стабилизировав выполнение процесса, можно ответить на вопрос «Проблема возникает потому, что мы не следовали определенному стандарту, или потому, что стандарт оказался несовершенным?». В первом случае, необходимо стабилизировать процесс, т.е.

заставить исполнителей следовать определенному стандарту, воздействуя на них, а во втором совершенствовать стандарт.

Когда стандартные требования установлены и выполняются, но проблема осталась, используется «цикл совершенствования Шухарта – Деминга» PDCA (рисунок 10.5).

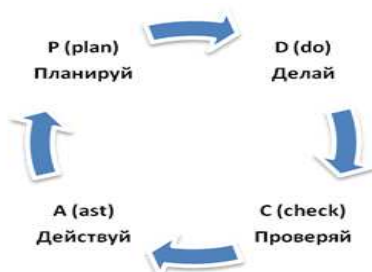


Рис. 10.5. Цикл совершенствования Шухарта – Деминга PDCA

Планируй (plan) – значит найти причину и запланировать ее устранение. Делай (do) – выполнить намеченный план. Проверь (check) – проверить, исчезли ли дефекты. Действуй (act) – действовать с учетом изменений.

Если дефекты исчезли, новое исполнение бизнес-процесса следует стабилизировать, снова используя цикл SDCA.

Б. Андерсеном предложен расширенный алгоритм совершенствования бизнес-процессов, как бы объединяющий стабилизирующий и совершенствующий циклы. Он включает пять этапов:

1. Документирование процесса (разработка стандарта);
2. Измерение показателей (количественных характеристик);
3. Оценивание показателей (сравнение текущего и желаемого уровней результатов);
4. Планирование совершенствования (действий, которые приведут к достижению желаемого уровня);
5. Совершенствование.

В развернутом виде, алгоритм улучшения представлен в стандарте ИСО 9004:2000. В соответствии с ним необходимо осуществить следующие действия:

а) определить причину улучшения – определить проблему процесса, и выбрать область улучшения, указав причину необходимости работы над ней;

б) оценить фактическую ситуацию – результативность и эффективность существующего процесса. Собрать и проанализировать дан-

ные для выявления проблем, которые чаще всего возникают. Выбрать конкретную проблему и поставить задачу по улучшению;

в) провести анализ с целью определения и проверки первопричины проблемы;

г) осуществить идентификацию возможных решений – исследовать альтернативные решения. Необходимо выбрать и реализовать лучшее решение, которое устранит первопричины проблемы и предотвратит ее повторное возникновение;

д) оценить последствия – следует убедиться, в том, что проблема и ее первопричины устранены или их воздействие уменьшилось, что решение сработало, и задача по улучшению выполнена;

е) осуществить внедрение и стандартизацию нового решения – заменить старый процесс на улучшенный, предотвращая повторное возникновение проблемы и ее первопричин;

ж) после завершения действий по улучшению осуществить оценку результативности и эффективности процесса. Результативность и эффективность проекта по улучшению следует оценить и рассмотреть возможность его использования еще где-либо в организации.

Нередко фирмы используют собственный цикл совершенствования. Например, «Моторола» использует алгоритм совершенствования DMAIC «определить – измерить – проанализировать – усовершенствовать – проконтролировать», который по существу не отличается от рассмотренных алгоритмов.

Концепция тотального управления качеством (TQC) была выдвинута в 50-е годы американским ученым А. Фейгенбаумом. На данном этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а так-же взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, моральное увеличивалось. Все большее внимание уделяется учебе. Системы взаимоотношений поставщик - потребитель начинают предусматривать сертификацию продукции третьей стороной. При этом более серьезными стали требования к качеству в контрактах, более ответственными гарантии их выполнения. Внедрение и развитие концепции TQC в разных странах мира осуществлялось неравномерно: лидером стала Япония, хотя все основные идеи TQC были рождены в США и в Европе.

Большой вклад в развитие управления качеством внесли американские ученые Э. Деминг и Дж. Джуран, которые в 1950-е годы создали основы японской системы качества. Широко известен цикл Шухарта-Деминга PDCA, используемый в системах качества, цепная реакция Деминга указывающая на связь качества продукции с основными показателями работы фирмы, 14 постулатов Деминга, лежащие в основе организации успешной работы по менеджменту качества.

Постулаты Эдварда У. Деминга до настоящего времени используются в процессе реализации управления качеством:

- 1) обеспечить постоянство целей в повышении качества;
- 2) усвоить новую философию для новых экономических условий: руководители должны разобраться в своих задачах и стать лидерами в проведении изменений;
- 3) преодолеть зависимость от технического контроля в обеспечении качества;
- 4) покончить с практикой закупок по самой низкой цене;
- 5) непрерывно совершенствовать систему производства повышать производительность и снижать издержки;
- 6) ввести обучение на каждом рабочем месте;
- 7) ввести в практику лидерство;
- 8) изгнать страх, чтобы все могли работать эффективно на благо организации;
- 9) сломать барьеры между подразделениями;
- 10) отказаться от лозунгов, призывов и жёстко сформулированных задач;
- 11) отказаться от управления по жёстким нормам и нормативам, а также по целевым и числовым показателям: заменить их лидерством;
- 12) ликвидировать преграды, которые лишают людей права гордиться своим мастерством;
- 13) учредить интенсивную программу постоянного обучения и самосовершенствования;
- 14) добиться приверженности каждого работника к делу совершенствования компании.

Концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) оформилась в начале 1990 годов. Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставки точно в срок. Основная философия TQM базируется на прин-

ципе - улучшению нет предела. При этом осознается, что достичь этих пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться и не останавливаться на достигнутых результатах. Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива. Обучение становится тотальным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно изменяются формы обучения, используются деловые игры, специальные тесты и компьютерные методы. Во взаимоотношения поставщиков и потребителей включена сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 9000.

В соответствии с основными положениями СТБ ISO 9001-2009 для создания и внедрения системы менеджмента качества организация должна:

- определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации;
- определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;
- обеспечивать наличие информации и ресурсов, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Модель стоимости процесса – основана на положении TQM, согласно которому любая деловая активность определяется процессами, следовательно, необходимо построить стоимостную модель, учитывающую все процессы, из которых она складывается.

Каждый процесс имеет свои входы и выходы, причем, как желательные, так и нежелательные (рисунок 10.6).



Рис. 10.6. Стоимостная модель процесса

Элементами, формирующими стоимость процесса, являются люди (персонал), оборудование и энергия, материалы, окружающая среда.

Модель стоимости процесса выделяет из затрат, связанных с качеством, две группы:

1. Конформные затраты (необходимые расходы) – затраты на выполнение процесса с эффективностью 100 %. Это не означает, что при выполнении процесса установленным путем он не может быть выполнен с меньшими затратами. Таким образом, конформные затраты – это минимальные затраты при выполнении процесса в соответствии с имеющимися техническими условиями.

2. Неконформные затраты (дополнительные, лишние расходы) – затраты, обусловленные неэффективным выполнением процесса (перерасход ресурсов, излишние расходы на рабочую силу, материалы, оборудование, энергию и т.п.), что обусловлено неправильностью входов, ошибками, не учтенными выходами и различными другими потерями. Другими словами, это дополнительные, лишние расходы, связанные с возрастанием стоимости процесса при его неудачном осуществлении.

Концепция «бережливое производство». Зарождение концепции «Экономное производство» (Lean Production) связывают и инженером Со. Т. Оно, который в конце 1940-х годов со своими коллегами посетил американские заводы и заложил основы организации производственной системы компании Toyota Motor. Она появилась почти одновременно с системой «кайдзен». Идеология «бережливого производства», состоит в том, что предприятие ориентируется на максимально эффективное использование ресурсов, с минимумом брака, отходов, мусора, рабочего пространства, и не делает лишней работы.

Преимущественно выделяют восемь видов потерь, устранение которых является целью «Экономного производства»:

- *перепроизводство* - производство большего объема раньше и быстрее, чем это требуется на следующем этапе процесса;

- *излишние запасы* – любое избыточное поступление однопредметного потока в производственный процесс, будь то сырье, промежуточные продукты или готовая продукция;

- *дефектный продукт* – продукция, требующая проверки, сортировки, утилизации, понижения сортности, замены или ремонта;

- *дополнительная (излишняя) обработка или перемещение* – дополнительные усилия, которые, по мнению потребителя, не увеличивают прибавочной стоимости (ценности);

- *ожидание* – перерывы в работе, связанные с ожиданием людских ресурсов (рабочей силы), материалов, оборудования и информации;

- *люди* – неполное использование навыков и опыта, умственных и творческих способностей персонала;

- *потери при транспортировке* – ненужные перемещения частей и материалов внутри производства.

Многие авторы, кроме этого, выделяют дополнительные виды потерь, например, «ложную экономию», заключающуюся в следующих действиях: использовании дешевого и некачественного сырья и материалов; упрощение конструкции, ведущей к снижению качества; сокращение штатов, приводящее к невыполнению нужных функций; многообразии элементов конструкций, средств и методов производств, когда возможно их стандартизировать и унифицировать.

Концепция «Экономное производство» исходит из того, что если постоянно держать в центре внимания снижение потерь всех видов, то нет предела преимуществам, которых можно достичь.

Концепцию «бережливое производство» специалисты считают интегрированным набором инструментов организации производства, в общем случае определяемых через систему «точно в срок» (JIT), всеобщее управление качеством (TQM), всеобщее обслуживание оборудования (TPM) и набор методов управления персоналом, включая командную организацию труда и вовлечение сотрудников в принятие решений. При этом многие специалисты отмечают, что по задачам, содержанию и используемым инструментам она принципиально не отличается от системы «кайдзен».

Методология «Six Sigma». Начало работ в направлении создания методологии «Шесть сигм» («Six Sigma») было положено решением президента компании Motorola Б. Гелвина в 1981 году достичь десятикратного повышения производительности в течении пяти лет.

«Шесть сигм» опирается на инновационный подход к совершенствованию, традиционный для американских компаний.

Философия «шесть сигм» основана на том, что существует прямая зависимость между числом дефектов продукции, увеличением производственных затрат и уровнем удовлетворенности потребителей.

В рамках данной методологии принята классификация организаций по уровню вариабельности процессов и его соотношения с допуском (таблица 10.1).

Таблица 10.1

Влияние качества процессов на конкурентоспособность организации

Расстояние между центром распределения и границей допуска	Число дефектов на млн.	Стоимость низкого качества, % от объема продаж	Уровень конкурентоспособности
6σ	3-4	<10	Мировой класс
5σ	233	10-15	
4σ	6210	15-20	Средний по отрасли
3σ	66807	20-30	
2σ	308537	30-40	Неконкурентоспособен
1σ	690000		

Для реализации требований к процессам и организациям в методологии «шесть сигм» предложено использовать комплекс традиционных и оригинальных методов. К оригинальным методам можно отнести цикл непрерывного совершенствования процессов DMAIC (определить – измерить – проанализировать – усовершенствовать – контролировать), создание инфраструктуры для внедрения подхода «Шесть сигм». К традиционным – широкое использование статистических методов (инструментов качества) для анализа, улучшения и контроля процессов, процессное описание бизнеса, командную работу, проектный подход к улучшению.

В методологии «Шесть сигм» используются все известные инструменты и методы управления качеством. По области их применения выделяют 5 групп:

1. *Инструменты генерации идей и структурирования информации* (например, «мозговой штурм», диаграмма сродства, экспертные методы; древовидная диаграмма, карта процесса, блок – схема, причинно-следственная диаграмма Йошикавы).

2. *Инструменты сбора данных* (например, выборочный метод, операционные определения, методы определения голоса потребителя, контрольные листки и электронные таблицы, анализ системы измерений).

3. *Инструменты анализа процесса и данных* (например, анализ течения процесса, анализ добавленной ценности, графики и диаграммы, анализ Парето, гистограмма, график трендов).

4. *Инструменты статистического анализа* (основные группы: проверка статистической значимости, корреляция и регрессия, планирование эксперимента; кроме того методы оценки погрешностей измерений, анализа вида и параметров распределений, изучения случайных процессов, пакеты специальных программных средств).

5. *Инструменты реализации решения и управления процессом* (например, методы управления проектами, анализ потенциальных проблем, видов и последствий отказов, анализ заинтересованных сторон, документирование процесса, сбалансированная система показателей).

Основной особенностью реализации методологии «Шесть сигм» является командная работа над проектами по циклу DMAIC. Каждой командой руководит «черный» или «зеленый пояс». Обычная численность команды – от 3 до 10 человек (оптимально 5-6). Члены команды представляют разные части процесса, над которым работает команда, и они равны между собой.

10.3.2 Реинжиниринг бизнес-процессов

Под *бизнес-процессом* следует понимать совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов. Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного обслуживания потребителей (клиентов). При этом в ходе управления бизнес-процессами все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии (рисунок 10.7).

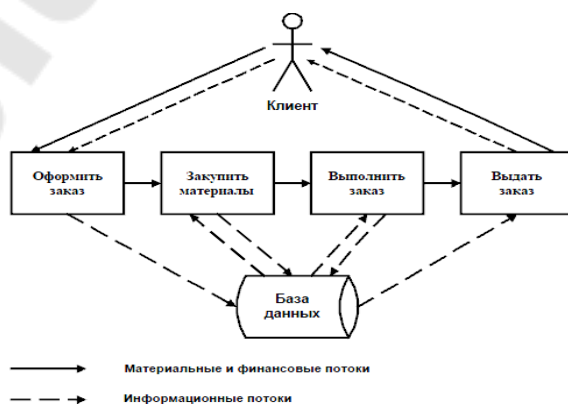


Рис. 10.7. Структура бизнес-процесса

Менеджмент бизнес-процессов зародился еще в рамках концепций всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management) и непрерывного улучшения процессов (CPI – Continuous Process Improvement).

В качестве основных бизнес-процессов предприятия чаще всего выделяют следующие:

1) Процессы товародвижения (логистики), связанные с основной деятельностью предприятия - выпуском продукции и обслуживанием конечных потребителей.

2) Процессы подготовки производства, нацеленные на планирование деятельности предприятия с позиции удовлетворения потребностей потенциальных потребителей и выведение на рынок новых продуктов и услуг - исследование рынка (маркетинг), стратегическое планирование производства, конструкторская и технологическая подготовка производства (проектирование и инжиниринг).

3) Процессы инфраструктуры, ориентированные на поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (подготовка и переподготовка кадров, закупка и ремонт оборудования, социально-культурное обслуживание работников предприятий).

Согласно определению М. Хаммера и Д. Чемпи **реинжиниринг бизнес-процессов (РБП)** определяется, как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия».

Реинжиниринг предполагает радикальный уровень изменений и требует много времени. В проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух областей – реконструируемого бизнеса и информационных технологий.

Целью РБП является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Особенности бизнес-процессов, для которых **целесообразно проводить реинжиниринг:**

- диверсификация товаров и услуг (ориентация на различные сегменты рынка), вызывающая многообразие бизнес-процессов;
- работа по индивидуальным заказам, требующая высокую степень адаптации базового бизнес-процесса к потребностям клиента;
- внедрение новых технологий (инновационных проектов), затрагивающих все основные бизнес-процессы предприятия;
- многообразие кооперативных связей с партнерами предприятия и поставщиками материалов, обуславливающих альтернативность построения бизнес-процесса;
- нерациональность организационной структуры, запутанность документооборота, вызывающая дублирование операций бизнес-процесса.

Выделяют следующие **принципы РБП**:

- Несколько рабочих процедур объединяются в одну - "горизонтальное сжатие процесса". Следствие – многофункциональность рабочих мест.
- Исполнители принимают самостоятельные решения - "вертикальное сжатие процесса". Следствие – повышение ответственности, заинтересованности в результатах своего труда работника.
- Шаги процесса выполняются в естественном порядке - "распараллеленность процесса". Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
- Многовариантность исполнения процесса, повышение адаптивности процесса к изменению внешней среды.
- Уменьшается количество проверок, минимизируется количество согласований.
- «Уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта с клиентом.
- Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Следствие – делегирование полномочий по принципу «сверху – вниз».

Основными **условиями успеха РБП** являются:

- Точность понимания задачи руководством компании. Приверженность руководства компании целям реинжиниринга - контроль со стороны высших руководителей.
- Мотивация сотрудников компании, нацеленность на рост, расширение деятельности фирмы, усиление полномочий и творческого характера труда персонала.

- Хорошо поставленное управление деятельностью компаний, способность собственными силами при привлечении консультантов выполнить РБП.

- Твердая методологическая основа при проведении РБП, использование опыта реорганизации предприятий, накопленного консалтинговыми организациями и использование современных информационных технологий.

Основные этапы проведения РБП.

1-й этап. Идентификация бизнес-процессов

Основная цель - постановка стратегических целей по развитию компании, формулировка проблем и, как следствие, обоснование необходимости проведения реинжиниринга.

Методы и средства достижения цели - выделение необходимых материальных, людских, финансовых и временных ресурсов на проведение реинжиниринга и создание команды, предварительная оценка существующих проблем.

На стадии идентификации бизнес-процессов выполняются следующие работы:

- 1) Формулирование (уточнение) миссии предприятия.
- 2) Определение ключевых факторов успеха (7-8 факторов): длительность, издержки, качество, сервисное обслуживание и т.д.
- 3) Выявление основных видов бизнес-процессов, как существующих, так и перспективных (10 – 15 процессов).
- 4) Оценка бизнес-процессов по степени реализации ключевых факторов успеха.
- 5) Ранжирование бизнес-процессов с указанием приоритетов реинжиниринга.
- 6) Неформальное описание отличительных особенностей бизнес-процессов.
- 7) Спецификация существующих обеспечивающих производственных и информационных технологий.
- 8) Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.
- 9) Определение ограничений, связанных с уровнем квалификации персонала фирмы, технической оснащенности производства и т.д.
- 10) Определение внешних рисков обеспечения финансовыми ресурсами, надежности партнеров.

11) Формирование команды реинжиниринга и выбор консалтинговой фирмы (консультантов).

2-й этап. Исследование существующих бизнес-процессов (обратный инжиниринг)

Основная цель - понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.

Методы и средства достижения цели – опросы, анкетирование, «мозговой штурм» команды, аналитические методы.

Содержание деятельности:

- 1) Аналитическое исследование опыта аналогичных компаний.
- 2) Опрос владельцев и представителей руководства компании.
- 3) Опрос внешних потребителей и сбор данных для выявления требований к продуктам компании.
- 4) «Мозговой штурм» в компании.
- 5) Выявление тенденций развития профильной отрасли.
- 6) Оформление документов по результатам исследования.
- 7) Обзор вариантов технологий.

3-й этап. Построение новых бизнес-процессов (прямой инжиниринг)

Основная цель – разработать оптимальную (идеальную) с точки зрения выбранного критерия оценки деятельности модель бизнес-процесса «Модель, как должно быть».

Методы и средства достижения цели – построение моделей существующих бизнес-процессов «Модель, как есть» и оптимальных (идеальных) «Модель, как должно быть». Причем реальная модель бизнес-процессов должна быть такой, чтобы можно было в перспективе перейти к идеальной модели. Использование компьютерной технологии для анализа и построения модели.

Содержание деятельности:

- 1) Выработка новаторских идей, «мозговой штурм».
- 2) Проработка сценария «а, если...?».
- 3) Разработка 3-5 моделей: разработка *идеальной (оптимальной) и реальной* модели.
- 4) Выделение краткосрочных и долгосрочных мер.
- 5) Анализ затрат и преимуществ, расчет прибыли.
- 6) Оценка влияния на конкурентоспособность, клиентов, служащих.

4-й этап. Разработка проекта РБП

Основная цель – разработать проект по реинжинирингу бизнес-процессов.

Методы и средства достижения цели – использование методологии и компьютерной технологии управления проектами.

Содержание деятельности:

1) Определение технологических требований для нового процесса и разработка обеспечивающих систем, поддерживающих выбранную модель.

2) Разработка организационной модели для нового процесса:

- разработка должностных инструкций;

- разработка шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.

3) Создание или модернизация информационной системы:

- разработка и наполнение базы данных;

- установка системы телекоммуникации;

- программирование, настройка и отладка программных модулей.

4) Утверждение проекта (документы, совещания).

Обычно в реинжиниринге бизнес-процессов используются современные средства автоматизации проектирования (CASE-технологии), например, CASE Oracle Designer2000, SilverRun, Natural Engineering Workbench и др. или комплексные системы управления ресурсами предприятия (ERP), например, R/3, BAAN IV.

5-й этап. Внедрение проекта РБП

Основная цель – обеспечить планомерное внедрение и выполнение поставленных целей проекта реинжиниринга в компании.

Методы и средства достижения цели – мониторинг за процессом внедрения, анализ показателей эффективности новых процессов, обучение сотрудников. Использование компьютерной технологии для анализа результатов мониторинга.

Содержание деятельности:

1) Независимая экспертиза проекта РБП.

2) Сдача приемной комиссии. Состав комиссии: лица, принимающие решения, и владельцы (менеджеры) процессов.

3) Планирование и проведение обучения работников новым процессам.

4) Поэтапное внедрение в соответствии с приоритетами, заданными при разработке модели.

5) После внедрения:

- организация анализа достижения показателей, эффективности функционирования компании;
- адаптация бизнес-процессов к изменениям внешней среды.

Рассмотрим **основные методы и средства**, которые используются в различных работах по реинжинирингу бизнес-процессов.

Формирование миссии предполагает определение стратегии поведения предприятия на рынке в части расширения границ рынка или глубокого проникновения на рынок, диверсификации деятельности или повышения качества товаров и услуг, глобализации или локализации деятельности и т.д. В качестве основного метода формирования стратегии предприятия обычно используется метод анализа иерархий Саати. В качестве инструментальных средств анализа иерархий используются статические экспертные системы с возможностью обработки качественных (нечетких) оценок, такие, как Expert Choice, Guru, Level5.

Выбор сегментов рынка предполагает конкретизацию стратегических целей предприятия в части определения регионов, потребителей, каналов распределения продукции и услуг. Основными методами исследований на этом этапе выступают методы статистического анализа и прогнозирования рынков сбыта, нейронных сетей, интеллектуального анализа данных современных информационных хранилищ. Наиболее мощными инструментальными средствами анализа и прогнозирования для выявления основных сегментов рынка являются ППП SAS, SPSS, NeurOn-Line, Brain Maker, PolyAnalyst и др.

Формирование продуктовых портфелей для выделенных перспективных сегментов рынка предполагает оценку возможностей предприятия в плане эффективности распределения капиталовложений по различным проектам и продуктам. Для решения этой задачи обычно используются математические модели и методы оптимизации. Одним из наиболее известных средств бизнес-планирования является ППП Project Expert, который позволяет проектировать и оценивать бизнес-планы предприятия для различных вариантов стратегий.

Проектирование бизнес-процессов. Выявленный на третьем этапе продуктовый портфель определяет содержание бизнес-процессов, для которых необходимо детально разработать технологию их осуществления с позиции достижения заданных критериев эффективности. Для выбора конкретных технологий требуется разработать статиче-

ские и динамические модели бизнес-процессов, позволяющие выполнить оценку их эффективности.

Существуют различные методы и средства моделирования бизнес-процессов, которые в основном сводятся либо к функциональному (диаграммы рабочих потоков Oracle Designer 2000, SilverRun, Natural Engineering Workbench, функциональные диаграммы Design/IDEF), либо к объектно-ориентированному моделированию (язык UML, средство Natural Engineering Workbench).

Проектирование использования ресурсов. После графического построения статической модели бизнес-процесса требуется выполнить анализ ее реализации с позиции эффективности и достаточности ресурсов. Для этого используются методы стоимостного анализа функций и динамического имитационного моделирования. Так, статический стоимостной анализ функций позволяет выявить:

- наиболее трудоемкие и затратные функции;
- функции, не вносящие вклад в образование прибыли;
- функции с низким коэффициентом использования ресурсов.

Стоимостной анализ функций реализуется либо с помощью средств CASE-технологий, таких, как Design/IDEF, либо с помощью систем комплексной автоматизации предприятий, например, R/3, либо с помощью специализированных программных продуктов, таких, как Easy ABC+.

Для динамического анализа бизнес-процесса используются методы имитационного моделирования, которые позволяют генерировать статистику выполнения множества бизнес-процессов одного или нескольких типов за длительный период времени. При этом большое значение придается анализу узких мест в организации бизнес-процессов, связанных с перегрузкой ресурсов, образование очередей, или наоборот недогрузкой ресурсов. К известным средствам имитационного моделирования относят ППП ReThink, РДО, Workflow Analyser, Pilgrim, Ithink и др

Методологии моделирования бизнес-процессов

Описание бизнес-процессов позволяет точно представить цели, исследуемые характеристики (в том числе динамические) и конечные результаты каждого вида деятельности. Бизнес-процессы определяют прохождение потоков работ независимо от иерархии и границ подразделений, которые их выполняют. В силу этих обстоятельств РБП нацелен на решение следующих задач:

- на выявление объективной структуры бизнес-процесса;

- на оптимальное распределение выявленных функций по структурным подразделениям и исполнителям и их автоматизацию с учетом ограничений на ресурсы.

Каждый бизнес-процесс характеризуется: четко определенными во времени началом и концом; внешними интерфейсами, которые либо связывают его с другими бизнес-процессами внутри организации, либо описывают выход во внешнюю среду; последовательностью выполнения функций и правилами их выполнения (бизнес-правилами). Для каждой функции, входящей в бизнес-процесс, определены ее место в общей последовательности работ, исполнитель, условия инициации, время и стоимость выполнения.

Рассмотрим обобщенную модель бизнес-процесса. Любой бизнес-процесс можно представить как упорядоченную совокупность *сущностей* (рабочих объектов, ресурсов, организационных единиц), *функций* (действий) и *событий* (рисунок 10.8).

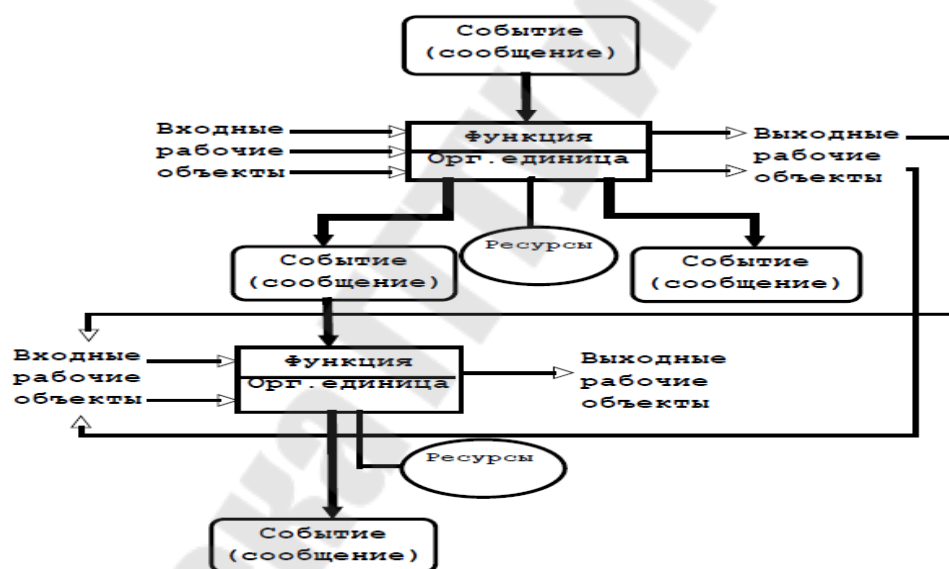


Рис. 10.8. Обобщенная модель бизнес-процесса

Рабочий объект - это сущность, над которой осуществляется некоторое действие (преобразование, обработка, формирование). Рабочие объекты могут быть материальными, финансовыми, информационными. Рабочие объекты являются динамическими сущностями, то есть периодически возникают в бизнес-процессе (закупаются, производятся, формируются), преобразуются в другие объекты и удаляются из бизнес-процесса (продаются, передаются на хранение).

Ресурсы - это сущности (субъекты), с помощью которых осуществляются бизнес-процессы (например, оборудование, деньги на расчетном счете, нормативно-справочная информация). Ресурсы также как и рабочие объекты могут динамически изменять свое состояние, но в отличие от рабочих объектов используются в системе в течение нескольких циклов воспроизводства, т.е. находятся в системе постоянно и в этом смысле являются статическими.

Организационные единицы (предприятия, подразделения, персонал, отдельные исполнители) - это частный случай ресурсов, представляющих собой объединение людей, которые используют другие ресурсы для выполнения бизнес-процессов. Одно и то же подразделение может участвовать в нескольких бизнес-процессах и, наоборот, в одном и том же процессе принимают участие множество организационных единиц.

Функция (действие, операция) преобразует входные рабочие объекты в выходные или модифицирует их. Последовательность взаимосвязанных по входам и выходам функций составляет бизнес-процесс. Функция бизнес-процесса может порождать рабочие объекты любой природы (материальные, денежные, информационные).

Функция может быть представлена одним действием или некоторой совокупностью действий, которая может быть организована в виде иерархии.

События. Событие фиксирует факт завершения выполнения некоторой функции и образования нового состояния объекта или нового объекта. Новые состояния объектов (объекты) вызывают выполнение новых функций, которые создают новые события и т.д., пока не будет завершен некоторый бизнес-процесс. Тогда последовательность событий составляет конкретную реализацию бизнес-процесса.

Каждое событие описывается с двух точек зрения: информационной и процедурной. Информационно событие отражается в виде некоторого сообщения, фиксирующего сам факт выполнения некоторой функции, изменения состояния или появления нового объекта. Процедурно событие вызывает выполнение других функций и поэтому для каждого состояния объекта должны быть заданы описания вызовов других функций. Таким образом, события выступают в управляющей роли для выполнения функций бизнес-процессов и определяет направление материальных, информационных и финансовых потоков в зависимости от конкретной ситуации.

Существуют различные подходы к отображению модели бизнес-процессов, среди которых выделяются функциональный и объектно-ориентированный подходы. В функциональном подходе главным структурообразующим элементом является функция (действие), в объектно-ориентированном подходе – объект.

Сущность функционального подхода к моделированию бизнес-процессов сводится к построению схемы технологического процесса в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы: материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы.

Достоинство функционального подхода заключается в наглядности и понятности представления бизнес-процессов на различных уровнях абстракции, что особенно важно на стадии внедрения разработанных бизнес-процессов в подразделениях предприятия. Существенным недостатком функционального подхода является некоторая субъективность детализации операций и как следствие большая трудоемкость в адекватном построении бизнес-процессов.

Объектно-ориентированный подход предполагает вначале выделение классов объектов, а далее определение тех действий, в которых участвуют объекты. При этом различают пассивные объекты (материалы, документы, оборудование), над которыми выполняются действия, и активные объекты (организационные единицы, конкретные исполнители, информационные подсистемы), которые осуществляют действия. Такой подход более объективно позволяет выделять операции над объектами, а заодно и решать задачи целесообразности существования самих объектов. Недостаток объектно-ориентированного подхода заключается в меньшей наглядности конкретных процессов для лиц, принимающих решения. Вместе с тем, выявленные операции для наглядности, в дальнейшем могут быть представлены в виде функциональных диаграмм.

Наибольшую перспективу представляют *комплексные методологии моделирования бизнес-процессов*, например ARIS - технология, позволяющие в зависимости от целей анализа бизнес-процессов выбирать адекватные модели.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определение инжиниринга, перечислите и охарактеризуйте его виды.
2. Раскройте последовательность этапов построения технологической модели процесса.
3. Перечислите основные правила формирования технологической модели, а также наиболее распространенные ошибки, допускаемые в ходе формирования технологической модели процесса.
4. Что такое методология моделирования бизнес-процессов? Какие методологии бизнес-процессов Вы знаете? Кратко охарактеризуйте их.
5. В чем заключается сущность календарного планирования?
6. Как осуществляется формирование календарного плана?
7. Как осуществляется планирование ресурсного обеспечения проекта?
8. Как осуществляется формирование плана производства?
9. Охарактеризуйте основные задачи организации управления процессом.
10. Какие виды организационного взаимодействия выделяют по критерию распределения обязанностей между участниками процесса?
11. Как осуществляется позиционирование процесса по отношению к ключевым элементам организационной структуры?
12. Как осуществляется организация структуры управления процессом?
13. Каким образом на предприятии организовывается и осуществляется контроль за выполнением плановых заданий?
14. По каким критериям может осуществляться контроль выполнения процессов и операций?
15. Перечислите основные принципы эффективного контроля.
16. Как может оцениваться эффективность контроля?
17. Как осуществляется операционное управление на основе системы сбалансированных показателей BSC?
18. В чем заключается сущность теории ограничений Голдрата?
19. Назовите основные подходы к совершенствованию бизнес-процессов. В чем их отличия?
20. Охарактеризуйте подходы к проведению улучшений процессов.

21. Охарактеризуйте поддерживающий цикл SDCA и цикл совершенствования Шухарта – Деминга PDCA. В чем их отличия?
22. В чем суть концепции тотального управления качеством (TQC) и всеобщего управления качеством (TQM)?
23. Перечислите основные постулаты Э. Деминга.
24. Что такое модель стоимости процесса? В рамках какой концепции она строится?
25. Перечислите основные виды потерь, устранение которых является целью «Экономного производства».
26. В чем суть системы совершенствования «6 сигм»?
27. Сформулируйте определение реинжиниринга бизнес-процессов. Перечислите основные принципы его реализации.
28. Охарактеризуйте основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Назовите основные отличия функционального подхода к моделированию бизнес-процессов от объектно-ориентированного.

РАЗДЕЛ 11

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 11.1

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

11.1.1 Сущность информационного обеспечения управления

Управление осуществляется на основе информации. Чем большим объемом нужной информации по спектру и глубине обладает организация, тем больше у нее возможностей для анализа, контроля, выяснения истинных причин возникающих проблем и принятия рациональных решений по их устранению.

Однако избыток информации на рабочем месте может не облегчить выполнение работы, а усложнить ее выполнение. Поэтому *главной задачей управления информацией* в операционном менеджменте является ее соответствие по содержанию и времени задачам исполнителей работы.

Управление информацией включает: а) формирование информационных потоков (коммуникационных сетей) б) фильтрацию (разделение) содержания информации по видам выполняемых работ в) раз-

граничение доступа по уровням управления и функциям исполнителей работ г) своевременное направление информации тем, кто в ней нуждается.

Информация должна фиксироваться, сохраняться и накапливаться. В этих целях необходима организация отчетности конкретных подразделений и исполнителей (кто, когда, где, что) и наличие лиц ответственных за внесение данных, обработку, анализ и направление тем, кто в ней нуждается. Результаты отчетности фиксируются в соответствующих базах системы учета, за содержание и состояние которых несут ответственность конкретные исполнители.

В информационной системе обеспечивающей управление организацией, можно выделить следующие основные *взаимосвязанные функциональные подсистемы учета* (базы данных):

- 1) входящей и исходящей корреспонденции;
- 2) нормативных документов, воздействующих на деятельность организации;
- 3) принимаемых решений и их выполнения по уровням управления;
- 4) кадры (персонал);
- 5) маркетинг и сбыт;
- 6) снабжение;
- 7) основное производство;
- 8) склады;
- 9) бухгалтерский учет;
- 10) финансы.

Рассмотрим содержания только тех баз данных, которые имеют непосредственное отношение к выполнению процессов и операций в производственной системе: кадры, маркетинг, снабжение, производство, склады, бухгалтерия, финансы.

База данных кадрового учета должна включать:

- штатное расписание;
- квалификационные требования и условия труда по каждой должности (работе) штатного расписания;
- данные по каждому работнику (возраст, пол, образование, квалификация, опыт работы);
- закрепление работников за подразделениями и рабочими местами в соответствии со штатным расписанием и отметку соответствия/несоответствия квалификационным требованиям;

- результаты аттестации и повышения квалификации работников;
- поощрения и взыскания работников;
- потери рабочего времени в связи с временной нетрудоспособностью;
- причины увольнения и принятия на работу;
- результаты систематического мониторинга удовлетворенности работников условиями труда, уровнем заработной платы, социальным пакетом, перспективой роста, наличия/отсутствия интереса к выполняемой работе;
- кадровый резерв на выдвижение (карьера);
- кадровый резерв работников, которые могут быть приняты на работу в случае роста организации;
- перечень учебных заведений по подготовке специалистов и повышению квалификации по профессиям и специальностям, в которых может нуждаться предприятие.

База данных кадрового учета должна быть сформирована и обеспечена технически таким образом, чтобы в случае необходимости предоставить исчерпывающие данные по каждому работнику, группе или подразделению в привязке к рабочим местам, производственным участкам (отделам) или условиям труда. Позволять осуществлять анализ по профессиям, полу, возрасту, потерям рабочего времени, удовлетворенности работников в целом по предприятию, подразделениям, работам и конкретным лицам в любом сочетании.

База данных маркетинга и сбыта должна:

- а) отражать:
- результаты систематических исследований (мониторинга) удовлетворенности потребителей (клиентов) по качеству;
 - мониторинг стимулирования сбыта (реклама, скидки и т.п.);
 - клиентов (потребителей): перечень клиентов; характер клиента (конечный потребитель продукции или посредник); характер связи с клиентом (разовый, постоянный);
 - договорные отношения: время (дату) и форму (устно, письмо, Internet и т.п.) отправления предложения клиенту и факт получения предложения клиентом; время и форму получения заявки от клиента (устно, письмо, Internet и т.п.); дату отправления клиенту договора или счета на оплату; дату подписания договора; условия платежа (предоплата, рассрочка, по факту реализации); отгрузку (доставку) продукции (дата и ассортимент) с проводкой накладных; факт посту-

пления средств за отгруженную продукцию, в соответствии с бухгалтерским учетом; остатки по исполняемому договору; полный расчет по договору (закрытие конкретного договора); возврат продукции; результаты судебного разбирательства при неисполнении договора;

б) обеспечивать:

- контроль сроков оформления договоров;
- контроль своевременности поставок и взаиморасчетов по договорам;

• анализ:

- по клиентам (на выгодность клиента, т.е. определения веса его закупок с нарастающим итогом по отношению к общему объему реализации продукции за период, видам продукции и периодичность закупок);

- по видам продукции (количество, выручка) за любой период и с нарастающим итогом;

- по географии сбыта и веса реализации по регионам по отношению к общим продажам;

- возможность сравнения с предшествующими периодами.

Следует помнить о том, что клиентская база интересует конкурентов. В этой связи должны быть продуманы средства защиты от доступа случайных лиц и разграничен доступ по уровням пользователей (работники должны иметь доступ только к той части информации, которая необходима для выполнения их функциональных обязанностей).

База данных снабжения должна отражать:

- перечень и нормы расхода сырья, материалов, покупных комплектующих и т.п.;

- потребность на планируемый период;

- учет договоров поставок и их исполнения;

- остатки по складам;

- учет действующих поставщиков и их конкурентов (цены, качество, надежность и условия поставки).

База данных снабжения работает в системе с базами данных складского, производственного и бухгалтерского учетов.

Производственный учет должен отражать:

- использование производственных мощностей по всей технологической цепочке обеспечивающей выпуск продукции;

- количество и сроки прохождения отдельных изделий (или партий) по операциям, участкам и исполнителям в процессе производства продукции (незавершенное производство);

- потери от брака по процессам и исполнителям.

Кроме того, производственный учет должен фиксировать фактическое и оптимальное (плановое) время нахождения изделия на той или иной операции, что позволяет контролировать сроки выпуска отдельных комплектующих и конечной продукции, оценивать эффективность организации работ.

Формируется единая база данных производственного учета по главной операционной функции. Внесение данных осуществляется на основе фиксации момента передачи изделий на следующую операцию, производственный участок или цех. Учет движения внутри участков организуется менеджерами соответствующих производственных подразделений. В современных условиях практикуется, внесение в базу данных непосредственными исполнителями работы.

Отсутствие производственного учета ведет к увеличению затрат и срыву сроков производства продуктов.

Складской учет включает:

- учет комплектующих, сырья и материалов, находящихся на складах (количество и время поступления на склад и передачи в производство);

- учет остатков готовой продукции на складе;

- учет отгрузки готовой продукции.

Учет незавершенного производства и складской учет является неотъемлемой частью бухгалтерского учета, который является официальным средством финансового учета и объектом как внутреннего, так и внешнего контроля деятельности предприятия. Он осуществляется в соответствии с законодательством.

Бухгалтерский учет осуществляется в соответствии с законодательством и является официальным объектом контроля государства за результатами деятельности предприятия.

Финансовый учет включает:

- план формирования и использования денежных средств по направлениям;

- учет поступлений и использования денежных средств по направлениям.

Как правило, на производственных предприятиях формируется единая база данных объединяющая складские запасы сырья, материа-

лов и комплектующих; незавершенное производство, готовую продукцию, что существенно облегчает и ускоряет процесс планирования. В целях установления контроля над затратами по процессам и операциям организуется операционно-стоимостной учет ABC, рассмотренный нами ранее.

Для оперативного контроля над перемещением материальных объектов по операциям и складам часто используется компьютерная система электронного маркера (штрих-кода).

Система учета и отчетности является основным количественным источником контроля и анализа выполнения операций и оценки деятельности организации.

Программные средства информационного обеспечения управления

1. Системы управления персоналом

Системы управления персоналом HRM (Human Resource system) предназначены для оптимизации работы, в первую очередь, руководства и персонала кадровых служб предприятий и играют значительную роль в повышении их производительности труда.

По функциональной направленности можно выделить основные группы таких систем:

- многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников;
- экспертные системы для группового анализа персонала, выявления тенденций развития подразделений и организации в целом;
- программы расчета заработной платы;
- комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри организации, рассчитывать заработную плату.

Информационная система управления персоналом предназначена для хранения и мгновенного получения всех необходимых сведений о сотрудниках. Также она позволяет вести табель учета работников, выходных, больничных и отпускных дней, рассчитывать заработную плату сотрудников, начислять премии, взysкивать штрафы, формировать различную отчетность.

Крупные компании преимущественно используют HR-модули класса my SAP Business Suite или Oracle E-Business Suite которые отличаются большой функциональностью, возможностью реализовы-

вать «сквозные» бизнес-процессы, исключить, двойной ввод данных и т.п.

Средние компании предпочитают преимущественно программные средства на основе Microsoft Dynamics, разработки Робертсон и Блумс Корпорейшн – «RB HR & Payrol – управление кадрами и зарплата», системы «1С: Предприятие», «1С: Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик» и др.

2. Системы управления ресурсами компании

Для решения задач планирования закупок и поставок в 70-е годы IBM была создана система MRP «Планирование материальных ресурсов» (Material Requirement Planning). Эта система впервые позволила формировать подетальные планы производства, закупок и текущих складских запасов для сложных изделий с многоуровневыми спецификациями. Функционирование систем основывается на спецификации изделия BOM (Bill of Materials) и производственной программе MPS (Master Production Schedule). Спецификация отражает готовое изделие в разрезе входящих в него компонентов. Производственная программа содержит информацию о временном промежутке, виде и количестве готовых изделий, запланированных к выпуску. В результате сопряжения этих данных предприятие получало информацию о потребностях в материалах и комплектующих для производства необходимого количества готовых изделий предусмотренных программой. Затем информация о потребностях преобразовывалась в серию заказов на закупку и производство с учетом остатков сырья и материалов на складах.

Использование системы MRP позволило компаниям снизить уровень запасов сырья и материалов на складах и уровень запасов в незавершенном производстве, повысить эффективность производственного цикла, сократить сроки выполнения заказов. Недостатком MRP является то, что в ней не учитываются ресурсные ограничения по производственной мощности. Этот недостаток был компенсирован дополнением модулем планирования потребностей в мощностях CRP (Capacity Requirements Planning), что позволило учитывать наличие необходимых мощностей для производства определенного количества готовых изделий. Системы MRP имеющие в своем составе модуль CRP стали называть системами планирования потребностей в материалах замкнутого цикла (Closed Loop MRP).

В 80-е годы появление компьютеров следующего поколения позволило расширить возможности планирования ресурсов и был соз-

дан новый класс систем – «планирование ресурсов производства» (Manufacturing Resource Planning). В цикл планирования были введены не только материалы и мощности, но и прочие ресурсы предприятия, в том числе финансы и работники. Из-за схожести аббревиатур их стали называть MRP II. Реализуя концепцию тотального планирования ресурсов производства, эта система является основной до настоящего времени.

В середине 1990-х г. появилась концепция Планирования в условиях ограничений (Constraint Planning или CP). Метод Constraint Planning берет на себя решение задач анализа и планирования всех ресурсов, формируя производственные планы в условиях описанных ограничений по ресурсам и сформированным граничным условиям по результатам. Он позволяет в автоматическом режиме и непрерывно отслеживать изменение состояния ресурсов и принимать рациональные решения.

Логическим продолжением систем класса MRP II являются современные системы ERP – финансово-ориентированная информационная система определения и планирования всех ресурсов предприятия для получения, изготовления, отгрузки и учета заказов потребителей. Термин ERP (Enterprise Resource Planning System) был введен независимой исследовательской компанией Gartner Group в начале 90-х годов. Эти системы предназначены как для производственных предприятий, так и для компаний предоставляющих услуги.

Современные ERP системы - это набор интегрированных приложений, которые комплексно, в едином информационном пространстве поддерживают все основные аспекты управленческой деятельности на предприятиях – планирование всех видов ресурсов необходимых для производства товаров и услуг, оперативное управление выполнением планов и договоров, обеспечивает все виды учета и осуществляет анализ хозяйственной деятельности.

Системы ERP обеспечивают выполнение финансовых функций; предоставление необходимой отчетности; автоматизацию продаж; производственные функции; функции управления качеством; функции предоставления сервиса; функции управления персоналом; инженерные функции; функции распределения и логистики, осуществляет анализ результатов хозяйственной деятельности.

Предназначение ERP – обеспечение интеграции всех отделов и функций организации с помощью единой компьютерной системы, которая объединяет специфические нужды отдельных подразделений

(отделов финансов, кадров, склады, снабжение, производство и др.) и их деятельность в рамках одной интегрированной программы и единой базы данных, облегчая всем департаментам организации обмен информацией. Это информационная система и методология, обеспечивающая идентификацию и эффективное управление всеми ресурсами предприятия, необходимыми для производства товаров, оказания услуг и осуществления продаж.

Поскольку система ERP как стандарт, окончательно не сложилась, существуют ее различные модификации: типовой набор функций; вариант ориентированный на технологические особенности производства; вариант ориентированный на масштаб деятельности и объемы обрабатываемых данных.

Для крупных транснациональных корпораций, у которых отдельные компании и подразделения тесно взаимодействуют между собой, находясь в разных странах и регионах, в ERP добавляются соответствующие механизмы управления ими, такие как поддержка нескольких часовых поясов, языков, валют, систем бухгалтерского учета и отчетности.

В настоящее время лидерами ERP-систем на рынке СНГ являются программные средства: 1С:Предприятие, SAP R/3 и SAP ERP, Oracle Business Suite, Microsoft Dynamics, iScala, Галактика ERP.

3. Системы управления взаимоотношениями с клиентами

Система управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management) - прикладное программное обеспечение, предназначенное для обслуживания стратегий взаимодействия с потребителями в целях повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов посредством сохранения информации и клиентах и истории взаимоотношений с ними, улучшения бизнес-процедур, анализа и прогнозирования результатов.

Она обеспечивает реализацию философии, что центром бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются поддержка эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнерах и внутренних процессах компании.

Стандартная CRM-система включает базу данных по продуктам, услугам и ценам, информацию о состоянии рынка и конкурентах, систему планирования деятельности, модули управления контактами и оперативными взаимодействиями с клиентами, заключенными и потенциальными сделками. Содержит инструменты для проведения те-

лемаркетинга и генерации отчетов. Позволяет проводить анализ и сегментацию целевой аудитории, создавать списки потенциальных клиентов и распределять их между торговыми представителями, планировать проведение маркетинговых мероприятий и исследований, анализировать результаты.

CRM-системы могут быть специализированы по функциональным возможностям:

- Управление продажами SFA (Sales Force Automation);
- Управление маркетингом;
- Управление клиентским обслуживанием и колл-центрами (системы по обработке обращений абонентов, фиксация и дальнейшая работа с обращениями клиентов).

По уровням обработки информации:

- Операционный CRM – регистрация и оперативный доступ к первичной информации по событиям, компаниям, проектам, контактам;

- Аналитический CRM – отчетность и анализ информации в различных разрезах (воронка продаж, анализ результатов маркетинговых мероприятий, анализ эффективности продаж по продуктам, сегментам клиентов, регионам и т.п.);

- Коллаборативный CRM (англ. collaboration – сотрудничество, совместные согласованные действия) – уровень организации тесного взаимодействия с конечными потребителями, клиентами, вплоть до влияния на внутренние процессы компании. Например, опросы, для изменения качеств товара или обслуживания, веб-страницы для отслеживания клиентами состояния заказа, уведомление по SMS о событиях, связанных с заказом или лицевым счетом, возможность для клиента самостоятельно конфигурировать и заказать в режиме реального времени товары и услуги, и другие интерактивные возможности.

На рынке СНГ наибольшее распространение получили следующие CRM-системы: SAP CRM, Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM, ERP-система «Компас», ERP-система «Мегаплан».

4. Системы управления информационными ресурсами предприятия

Системы управления корпоративным контентом ECM (Enterprise content management) предназначены для управления информацией, которая накапливается в организации в процессе ее жизнедеятельно-

сти. ЕСМ-системы предназначены для того, чтобы сократить затраты на эффективную организацию работы с информацией.

Обеспечивая возможность сбора, хранения и предоставления информации по запросу, они позволяют структурировать получаемую информацию и устанавливать единые стандарты ее обработки, хранения, предоставления по запросу и удаления.

Самыми распространенными информационными системами управления контентом в пространстве СНГ являются системы электронного документооборота СЭД и ЕСМ. Непрерывно расширяющиеся функциональные возможности этих систем и добавление к ним системы автоматизации бизнес-процессов (Work From) уравнили их содержание и сами понятия.

Лидерами по количеству информации выступают банки и страховые компании, однако СЭД и ЕСМ системы используются и на предприятиях, но с меньшей нагрузкой.

Основные функции классических ЕСМ и СЭД систем:

- Обработка входящей корреспонденции, в том числе, как отдельного типа документов, обращений граждан. Система обеспечивает обработку, организацию рассмотрения и выдачу резолюции по входящему документу. Дальнейшее формирование поручений, и последующую процедуру контроля система обеспечивает отдельно.

- Подготовка и согласование, подписание и отправка исходящей корреспонденции. Работа системы в этой области сводится к обеспечению возможности подготовки проекта документа, организации его согласования по параллельной, последовательной либо комбинированной схеме подписания, учету его отправки и контролю получения исходящего документа адресатом при различных видах доставки: почтой, курьером, службой рассылки, работающими на основе директ-маркетинговых компаний обеспечивающих массовые почтовые рассылки.

- Формирование дел. Процедуры подготовки индексобразующего классификатора (номенклатуры дел), ассоциируют находящиеся в системе электронные документы с конкретными делами (индексами дел), что позволяет систематизировать электронную документацию в соответствии с тематикой, одновременно обеспечивая управление этими документами на протяжении их жизненного цикла (от подготовки проекта до уничтожения документов из архива, либо передаче оригиналов на внешнее хранение).

- Поддержка директивного управления организацией. Подготовка проектов приказов и распоряжений, их подписание, регистрация, учет ознакомления сотрудников с текстом документа, контроль вступления в действие.

- Внутренние документы. Универсальная конструкция в структуре документооборота организации, основывающаяся на том, что внутренний документ является, по своей сути, сопроводительным письмом к приложению. Приложение и является тем документом, из-за которого создается внутренний документ. Достоинством такого подхода является его универсальность, а недостатком – сложность в систематизации таких документов и, как следствие, проблематичность в управлении ими.

- Процедуры архивного дела. Они позволяют выдержать требования законодательства по срокам хранения документов после окончания работы с ними в текущем делопроизводстве, а также тех материалов, которые представляют ценность для сотрудников, организации либо общества.

Кроме того, в ЕСМ присутствуют обязательные вспомогательные функции:

- Обеспечение управления доступом к данным системы. Доступ разграничивается на основании индивидуальных должностных инструкций работников и проектных групп.

- Разнообразные по набору функций клиентские интерфейсы, позволяющие обеспечить работу в системе разных групп пользователей.

В классическом виде функциональные возможности ограничиваются автоматизацией перечисленных стандартизированных потоков документов, но кредитно-финансовые организации дополняют системы своими специфическими требованиями.

На рынке СНГ наибольшее распространение получили следующие ЕСМ-системы: 1С: Документооборот, DIRECTUM, IBM Lotus Notes, Lan Docs, Дело, Канцлер, ЕВФРАТ

11.1.2 Организация интегрированной системы координации деятельности и контроля на предприятии

Система менеджмента и регулирования (MCS) обеспечивает структурирование процесса решения проблем и создание соответствующего механизма координации деятельности разных исполнителей и подразделений организации через систему оперативных совещаний.

Целью оперативных совещаний является обмен информацией и принятие решений. Для этого формируется единая система интегрированных совещаний от заседания совета директоров до производственного участка. Она проектируется по всей иерархии управления и является постоянно действующей на весь календарный период (пример, таблицы 11.1 и 11.2).

Таблица 11.1

Пример полностью интегрированных оперативных совещаний

Сфера контроля	Кто присутствует	Частота проведения
вся производственная сфера организации	директор и менеджеры по направлениям	еженедельно (обычно во вторник 10-00)
каждое производство (аналогично для управлений и отделов)	менеджер по производству, контролеры, плановик	ежедневно
каждое производственное подразделение	мастер, контролер, рабочие	ежесменно

Таблица 11.2

Ориентировочные постоянные плановые темы в течение календарного месяца

1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
подведение итогов работы за предыдущий месяц	проблемы качества	обсуждение инновационных проектов (технических и организационных) и состояния их реализации	планируемые объемы продаж и готовность выполнения плана следующего месяца

Каждое совещание состоит из постоянной плановой темы, дополнительных вопросов требующих немедленного разрешения и объявлений (информации общего значения).

Каждому участнику совещания предоставляется право сосредоточить внимание на его роли в обсуждаемой теме и высказать свою точку зрения в рамках заданного регламента.

Общие требования к системе оперативных совещаний:

- устанавливается постоянное место и время проведения оперативного совещания;

- темы постоянных совещаний периодически повторяются из месяца в месяц;
- должен быть определен постоянный состав участников по каждой теме. Дополнительные участники приглашаются по мере необходимости;
- каждому из участников известна основная тема совещания, кто докладывает состояние дел, по плановому вопросу и время, отведенное на доклад и обсуждение (регламент);
- по результатам обсуждения на каждом совещании принимаются решения и оценивается состояние выполнения ранее принятых решений;
- совещанию на более высоком уровне должны следовать за совещаниями по данной теме на более низком уровне;
- вопросы, не проработанные на более низком уровне, на совещаниях более высокого уровня не принимаются и не рассматриваются.

Системность и периодическая повторяемость тем, позволяет избежать накопления неразрешенных проблем, систематизировать работу и экономит время.

ТЕМА 11.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

11.2.1 Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления

Эффективность управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Из определения эффективности управления следует, что её можно рассматривать в *широком смысле* – эффективность функционирования управляемой системы в целом и (или) её элементов; *узком смысле* – результативность собственно управленческой деятельности.

Оценка эффективности - постоянно действующий процесс, осуществляемый по критериям, поддающимся объективному измере-

нию, на основе эккаунтинга - деятельности по анализу, учету и статистике.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо.

Эффективность организации складывается из результатов каждого элемента ее деятельности: менеджеров; принимаемых и реализуемых решений; выбора и реализации стратегии; используемых стилей руководства и т.д. В целом эффективность оценивается при помощи системы производственно-экономических показателей.

В оценке эффективности руководства организации в целом и конкретного менеджера, в частности, обязательно присутствует оценка психологического состояния персонала как фактора, оказывающего существенное влияние на результаты деятельности (таблица 11.3).

Таблица 11.3

Основные критерии оценки эффективности управления

Производственно-экономические	Психологические
Прибыль, производительность, качество, финансовая устойчивость, конкурентоспособность, измеряемые элементы организации производства, эффективность решений руководства	Удовлетворенность членством в коллективе, психологический климат в коллективе, мотивация членов коллектива, самооценка коллектива, авторитет руководителя, доверие

Конечный результат труда группы (организации) является объективным критерием оценки деятельности руководства. В нем органически соединяются результаты труда как руководителя, так и исполнителей, оцениваемые по *показателям эффективности деятельности организации* (прибыльность, рентабельность, производительность, финансовая устойчивость и т.п.). Кроме того, оцениваются поддающиеся измерению элементы организации производства, а также действенность (эффективность) решений руководителя и исполнительская дисциплина персонала - *производственные, или производственно-экономические, показатели*.

Позитивное состояние результатов труда не может быть устойчивым в перспективе, если оно не подкреплено позитивным психологическим состоянием коллектива. К *психологическим критериям* оценки состояния группы (организации) относят:

- удовлетворенность членов коллектива различными аспектами пребывания в нем (отношениями с коллегами и руководителем, условиями труда, заработной платой и т.д.), которая проявляется в благо-

приятном (неблагоприятном) психологическом климате, стабильности (текучести) кадров;

- мотивацию членов коллектива (желание трудиться и сохранять пребывание в коллективе);

- авторитет руководителя в коллективе и доверие к нему;

- оценку коллективом своей сплоченности, успешности своей деятельности.

11.2.2 Базовые модели оценки эффективности управления организацией

Оценка продуктивности управления организацией может проводиться в соответствии с четырьмя базовыми моделями: а) ориентированной на внутренние факторы производства; б) ориентированной на человека; в) открытой системы; г) заинтересованных групп.

Модель, ориентированная на внутренние факторы производства, представляет организацию как механизм, формируемый комбинацией основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Она базируется на механистическом подходе, рассматривает организацию как закрытую систему и исходит из необходимости оптимально использовать все виды ресурсов для достижения целей организации. Менеджмент должен сосредоточиваться на оперативном управлении. В результате оптимизируются структура, производственные факторы и весь процесс производства.

Модель концентрируется на выпуске организацией продукции (услуг), т.е. на выходах производственной системы. Главное внимание в ней уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат.

Оценка эффективности менеджмента осуществляется по экономическим показателям - соотношению выпущенной продукции и затраченных ресурсов (показатели ресурсоотдачи). Детально анализируются экономические результаты производственной деятельности, сопоставляются объемы производства товаров (услуг) и использованных производственных ресурсов.

Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность.

Модель, ориентированная на человека, исходит из определения организации как коллектива людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда. Она рассматривает организацию как закрытую систему и основывается на теории человеческих отношений и поведенческих наук, согласно которой важнейшим фактором производительности является человек. Основные элементы модели следующие: внимание к работающим, их мотивация, коммуникация, лояльность, участие в принятии решений.

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим организации осуществляют планирование потребности в работающих, целенаправленный отбор и расстановку персонала, разработку стимулирующих систем оплаты труда, обучение и профориентацию, оценку труда, а также подготовку руководящих кадров. Большое внимание уделяется качеству трудовой жизни, под которым понимается степень удовлетворения важных личных потребностей членов организации посредством работы в ней, а также стилю руководства и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом.

Использование данной модели не означает отказ от измерения и оценки экономической эффективности, но акцент перемещается на внутренние процессы, связанные с человеком и способствующие достижению поставленной цели за счет высокой производительности труда.

Модель открытой системы представляет организацию как сложную иерархическую систему, тесно взаимодействующую с окружением. Ее основу составляет общая теория систем.

Главная идея данной модели заключается в признании зависимости элементов, подсистем и организации в целом от внешней среды, во многом предопределяющей ее структуру и систему управления. Ключевые факторы успеха деятельности организации находятся в двух сферах: а) внешней среде, поставляющей все виды ресурсов, включая информацию (знание); б) внутренней среде, своими сильными сторонами создающей предпосылки для использования возможностей и ликвидации угроз,

При оценке эффективности управления особое внимание уделяется способности организации как получать необходимые для производства ресурсы из окружающей среды, так и удовлетворять потреб-

ности последней в производимой продукции. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью.

Оценка осуществляется с точки зрения системных ресурсов на основе четырех групп показателей: экономической эффективности; внутренней интеграции и координации; адаптации и реагирования на внешние воздействия; использования человеческого капитала.

Модель заинтересованных групп представляет организацию как открытую систему и общественный институт, стремящийся к балансу интересов связанных с ним групп внутри организации и вне ее. В основу модели положена концепция заинтересованных групп.

Внешняя взаимосвязь интересов предопределяется следующим: в рамках основанного на разделении труда коллективного производства продукции организация использует ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией других субъектов хозяйствования. Поэтому цели организации трактуются не только в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, но и с позиций удовлетворения запросов связанных с ней групп или субъектов влияния: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества. Каждая организация является центром пересечения интересов всех участников, а ее менеджмент должен координировать эти интересы, добиваясь баланса между ними.

Оценка эффективности по четвертой модели базируется на выборе ценностей, определении политической ориентации организации, увязке ее собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, приведении социально-культурной политики в соответствие с нормами и ценностями коллектива и общества в целом. Эффективность управления обусловлена степенью удовлетворения ожиданий как внешних, так и внутренних субъектов влияния.

11.2.3 Оценки эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности

Известно более ста показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность предприятия, и многие специалисты

сходятся во мнении, что при анализе эффективности управления их необходимо группировать в зависимости от целей оценки.

Выбор той или другой группы должен основываться на целях оценки субъекта управления.

Первая группа - показатели прибыльности (рентабельности) хозяйственной деятельности предприятия. В общем случае они представляют собой отношение прибыли к тем или иным активам предприятия. Среди показателей, основывающихся на данных официальной (публичной) отчетности, наиболее существенными для сравнения являются: общая рентабельность; чистая рентабельность; рентабельность собственного капитала; общая рентабельность производственных фондов.

Общая рентабельность предприятия рассчитывается как отношение прибыли к сумме всех активов предприятия; показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. активов.

Чистая рентабельность предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме всех активов; показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. активов.

Рентабельность собственного капитала предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Коэффициент показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. собственного капитала, и характеризует, насколько эффективно последний использовался. Он важен для собственников, так как может оказывать влияние на котировки акций предприятия на фондовой бирже.

Общая рентабельность производственных фондов рассчитывается как отношение валовой прибыли к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств в товарно-материальных ценностях. Коэффициент показывает, сколько валовой прибыли получено на 1 руб. производственных фондов.

При необходимости аналогичным образом может оцениваться как общая, так и чистая рентабельность долгосрочных активов, основных и оборотных средств (текущих активов) и их отдельных составляющих.

Вторая группа - показатели эффективности хозяйственной деятельности и управления организацией. Они выражаются отношением прибыли к объему продаж (выручке от реализации товаров, работ, услуг). Их значения, основывающиеся на данных официальной (публичной) отчетности, позволяют оценить чистую прибыль, прибыль от

реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и валовую прибыль по отношению к объему продаж.

Коэффициент валовой прибыли - это отношение разности объема продаж и себестоимости товаров и услуг к объему продаж. Этот коэффициент показывает долю валовой прибыли (валовой маржи, валового покрытия) в объеме продаж, т.е. величину валовой прибыли на 1 руб. продаж, и является одним из наиболее важных для менеджеров.

Коэффициент операционной прибыли, или операционной маржи - это отношение операционной прибыли (прибыли от основной деятельности) к объему продаж. Коэффициент показывает величину операционной прибыли, приходящейся на 1 руб. продаж.

Рентабельность продаж - это отношение чистой прибыли к объему продаж. Она показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на 1 руб. реализованной продукции.

Третья группа - показатели деловой активности: отдача всего капитала; отдача основных фондов; оборачиваемость оборотных средств; оборачиваемость запасов; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость наиболее ликвидных активов; оборачиваемость кредиторской задолженности; отдача собственного капитала. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, финансов, дебиторской задолженности, наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

Коэффициент отдачи всех активов, т.е. всего капитала предприятия, определяется отношением выручки от реализации продукции к среднему за период итогу баланса. Коэффициент показывает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

Коэффициент отдачи основных фондов определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости основных средств и нематериальных активов. Коэффициент показывает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

Оборачиваемость оборотных фондов определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости оборотных средств. Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период.

Оборачиваемость товарно-материальных запасов определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции к сред-

ней за период стоимости запасов. Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами за исследуемый период.

Оборачиваемость дебиторской задолженности определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период сумме дебиторской задолженности. Коэффициент показывает, сколько раз за исследуемый период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Высокие значения коэффициента положительно сказываются на ликвидности и платежеспособности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции (продаж) за период к средней сумме кредиторской задолженности за период. Коэффициент показывает количество оборотов за период, которое требуется предприятию для выплаты долгов кредиторам.

Оборачиваемость наиболее ликвидных активов определяется отношением выручки от реализации (продаж) за период к средней за период сумме наиболее ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (краткосрочных инвестиций). Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. наиболее ликвидных активов и количество оборотов.

Коэффициент отдачи собственного капитала определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период величине источников собственных средств. Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. собственных средств и количество оборотов.

Четвертая группа — показатели финансовой устойчивости: коэффициент покрытия; коэффициент срочной ликвидности; индекс постоянного актива; коэффициент автономии; обеспеченность собственными оборотными средствами и др. Это наиболее многочисленная группа.

Коэффициент покрытия, или текущей ликвидности, определяется отношением суммы оборотных средств (текущих активов) к текущим обязательствам (текущим пассивам). Коэффициент показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются оборотными средствами. $K_{мл} \geq 2,0$ теоретически считается нормальным, однако для различных отраслей он может колебаться от 1,2 до 2,5.

Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается как отношение суммы высоколиквидных активов (денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности) к текущим обяза-

тельствам. Коэффициент определяет способность предприятия выполнять текущие обязательства за счет быстроликвидных активов. Предпочтительной считается его величина, равная 1,0, допустимой — $0,7 \div 1,0$. На практике во многих отраслях он бывает значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.

Индекс постоянного актива определяется отношением суммы внеоборотных (устойчивых) активов (основных средств, долгосрочных инвестиций и нематериальных активов) к сумме собственных средств. Показатель характеризует долю внеоборотных активов, профинансированных за счет собственных средств.

Коэффициент автономии определяется отношением суммы собственных средств (собственного капитала) к совокупному капиталу (итогу баланса). Коэффициент отражает долю собственных средств в совокупном капитале (пассивах) и интересен как для собственников, так и для кредиторов. Считается, что доля собственных средств в пассивах должна превышать долю заемных средств. Рекомендуемая величина коэффициента для промышленных предприятий не должна быть менее 0,5.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется отношением суммы собственных оборотных средств (оборотные средства минус долгосрочные активы) к сумме оборотных средств (текущих активов). Коэффициент характеризует долю собственного капитала в оборотных средствах. Его рекомендуемое значение должно превышать 0,1 (в Республике Беларусь дифференцируется по отраслям от $0,1 \div 0,3$).

Кроме рассмотренных групп показателей необходимо оценивать степень доходности средств, вложенных в предприятие (инвестиций).

Рентабельность общих инвестиций определяется как отношение суммы прибыли (до вычета налогов и выплаченных процентов по долгосрочным обязательствам) к общим инвестициям (сумме долгосрочных обязательств и собственного капитала). Коэффициент показывает, какой доход получает предприятие на 1 руб. инвестированных средств. Он косвенно характеризует эффективность руководства в управлении инвестированными средствами.

Весьма важным является показатель *производительности труда*, который определяется отношением выручки от реализации продукции к среднесписочной численности работников за исследуемый период. Его величина показывает, сколько продукции реализовано на одного работающего.

Чтобы оценить эффективность предприятия и управления им по показателям финансово-экономической деятельности, необходимо сравнить полученные значения с нормативами или отраслевыми показателями, а также оценить тенденции их изменения (динамику) по отношению к предыдущим периодам. Если показатели соответствуют нормативам по отрасли, а динамика положительна, деятельность предприятия и управление им оцениваются положительно.

Оценка эффективности аппарата управления и её система показателей может быть классифицирована следующим образом:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться прибыль и фактический чистый доход.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления и т.п.

При оценке эффективности процесса управления применяются показатели, которые приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

3. Группа показателей характеризует рациональность организационной структуры и её организационно-технический уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления большое значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии чис-

ленности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления техническими и технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Однако в настоящее время в силу специфики управленческого труда и сложности расчета его результатов и затрат определение многих качественных показателей, например, квалификации, культуры управленческого труда, для оценки эффективности управления чрезвычайно сложно. В связи с этим годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда ($\mathcal{E}_Г$) можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_Г = (C_1 - C_2) * B_2 - E_H * Z_{ED} \quad (11.1)$$

где C_1, C_2 - стоимость единицы выполненной работы до и после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата труда, руб.);

B_2 - годовой объем работ после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда в натуральном выражении;

E_H - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина обратная нормативному сроку окупаемости T_H);

$Z_{ед}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий по научной организации управленческого труда.

Очень сложно выразить объем работы в натуральных измерителях. Поэтому рекомендуют применять более укрупненный и несколько условный метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (\mathcal{E}_{OB}) по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{OB} = \mathcal{E}_B + \mathcal{E}_{ДС} + \mathcal{E}_{OT} - Z \quad (11.2)$$

где \mathcal{E}_B - экономия, достигнутая за счет высвобождения управленцев, руб.

$\mathcal{E}_{ДС}$ - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленцев в функциональных и производственных подразделениях, руб.;

$\Delta_{от}$ – экономия, достигнутая за счет рационального использования средств оргтехники, канцелярских товаров и др., руб.

Z – затраты на осуществление мероприятий по научной организации управленческого труда, руб.

Рациональная и своевременная оценка эффективности управления и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволят повысить его эффективность и конкурентоспособность организации.

11.2.4 Влияние экономической политики на оценки эффективности

В реальной жизни объективность оценки эффективности работы организаций обусловлена двумя политическими факторами: а) внутренним - политикой собственников и менеджеров по отношению к результатам деятельности предприятия; б) внешним - государственной экономической политикой, основанной на национальных традициях.

Политика собственников и менеджеров. Эффективность работы организации зависит от целей, которые преследуют собственники и менеджеры. Основные цели владельцев и менеджеров успешно действующих предприятий - это достижение максимальных темпов роста стоимости предприятия или максимизация его капитализированной стоимости, т.е. цены предприятия. Менеджеры стремятся к *максимизации продаж и доли рынка*, а не текущей прибыли. В этом случае прибыль рассматривается в долгосрочном периоде, т.е. как совокупная прибыль, полученная за все время деятельности предприятия.

Однако нередко владельцы и менеджеры (чаще малых и средних предприятий), довольствуясь достигнутым развитием, добиваются *максимизации текущих прибылей*. Такой подход в долгосрочной перспективе снижает шансы предприятия выжить в конкурентной борьбе.

Национальные приоритеты в оценках эффективности. Критерии эффективности зависят от особенностей национальной культуры и реализуемой государственной экономической политики.

В *Германии, Дании, Голландии* и частично в *Бельгии* при оценке эффективности акцент ставится скорее на величине оборота товаров и услуг, чем на норме прибыли, и, в первую очередь, учитываются интересы персонала, работающего в организации, а не акционеров.

Во *Франции* прибыльность оценивается более высоко по сравнению с оборотом, а системе оплаты труда работающих уделяется больше внимания, чем доходам инвесторов.

В *Великобритании* компании отдают предпочтение прибыли, а не обороту, и в вопросе о вознаграждении в большей степени защищают интересы инвесторов, а не служащих.

В *Японии* показатель объема продаж более значим, чем прибыль; реализация долгосрочных целей здесь оценивается более высоко по сравнению с выполнением заданий оперативных планов.

В *США* показатель прибыли стоит на первом месте, он рассматривается как альтернатива обороту. Поскольку компании уделяют больше внимания реализации краткосрочных целей, отдавая им предпочтение перед долгосрочными, постольку интересы инвесторов (поддержание курса акций и уровня дивидендов) постоянно находятся в центре внимания высшего менеджмента.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность информационного обеспечения управления.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные взаимосвязанные функциональные подсистемы учета (базы данных).
3. Назовите преимущества и недостатки системы MRP.
4. В чем суть метода Constraint Planning?
5. Раскройте сущность системы ERP.
6. Охарактеризуйте системы управления взаимоотношениями с клиентами.
7. Назовите самые распространенные информационные системы управления контентом в пространстве СНГ.
8. Что такое оперативные совещания? Перечислите общие требования к системе оперативных совещаний.
9. Сформулируйте определение эффективности управления. По каким критериям осуществляется ее оценка?
10. Перечислите и кратко охарактеризуйте базовые модели оценки эффективности управления организацией.
11. Раскройте содержание метода оценки эффективности управления по финансово-экономической деятельности.
12. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на оценки эффективности управления.

13. Приведите примеры национальных приоритетов в оценках эффективности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
3. Афоничкина, А.И. Основы менеджмента / Под ред. А. И. Афоничкина. — СПб.: Питер, 2007. — 528 с.
4. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006. – 268 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И., Наумов– М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
6. Володин, В.В. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010. – 168 с.
7. Глухов, В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 608 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
8. Друкер, Питер,Ф. Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
9. Зайцев, Л.Г. Соколова, М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
10. Ильенкова, С.Д. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 262 с.
11. Каплан, Р. Сбалансирования система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. – 304 с.
12. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - СПб.: Питер, 2012. – 810 с.
13. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - СПб.: Питер, 2012. – 720 с.
14. Поршнева, А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. — 528 с.
15. Роббинз, Стивен, П. Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

16. Розенков, Д.А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособие / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. – 192 с.

17. Сладкевич, В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / В.П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.

18. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 187 с.

19. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 508 с.

20. Тележников, В.И. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014. – 464 с.

21. Томпсон-мл, Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд III. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

22. Цыренова, А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие / А.А. Цыренова. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – 114 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ	4
ТЕМА 1.1 ВВЕДЕНИЕ	4
1.1.1 Цели и задачи курса. Менеджмент как наука и практика управления	4
1.1.2 Развитие производительных сил и управление	6
1.1.3 Субъект и объект управления	7
ТЕМА 1.2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	9
1.2.1 Сущность, основные признаки и виды организаций	9
1.2.2 Законы организации и концепции ее развития	13
1.2.3 Структура, миссия и цели организации	15
1.2.4 Формальные и неформальные организации	17
1.2.5 Связь организации с внешней средой	19
1.2.6 Организация как большая открытая система	21
ТЕМА 1.3 ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	23
1.3.1 Понятие «среда организации» и её характеристики	23
1.3.2 Внешняя среда прямого воздействия	25
1.3.3 Внешняя среда косвенного воздействия	26
1.3.4 Адаптация организации к изменениям внешней среды	27
1.3.5 Влияние организации на внешнюю среду	29
1.3.6 Внутренняя среда организации	30
ТЕМА 1.4 МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕРЫ	32
1.4.1 Содержание и особенности труда менеджера	32
1.4.2 Содержание труда менеджеров управленческой иерархии. Горизонтальное и вертикальное разделение труда	34
1.4.3 Роли менеджера в организации	36

1.4.4 Требования, предъявляемые к менеджеру	38
1.4.5 Самоменеджмент (самоуправление)	39
ТЕМА 1.5 МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	42
1.5.1 Сущность, классификация и общая характеристика методов менеджмента	42
1.5.2 Организационно-распорядительные (административные) методы управления	44
1.5.3 Социально-психологические методы управления	46
1.5.4 Экономические методы управления	47
ТЕМА 1.6 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	49
1.6.1 Сущность, элементы и основные характеристики организационной системы	49
1.6.2 Классификация организационных систем	50
1.6.3 Система управления организацией и её основные подсистемы	53
Вопросы для самоконтроля	55
РАЗДЕЛ 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	56
ТЕМА 2.1 НАУЧНАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ	56
2.1.1 Школа научного управления	56
2.1.2 Школа административного управления	62
ТЕМА 2.2 ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК	66
ТЕМА 2.3 ПРОЦЕССНЫЙ, СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ	69
2.3.1 Содержание и этапы развития процессного подхода	69
2.3.2 Сущность и особенности системного подхода к управлению	70
2.3.3 Концепция ситуационного управления	73
ТЕМА 2.4 ЭМПИРИЧЕСКАЯ (ПРАГМАТИЧЕСКАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ	76
Вопросы для самоконтроля	79
РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	80
ТЕМА 3.1 ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	80
3.1.1 Понятие, классификация и взаимосвязь функций управления	80
3.1.2 Содержание и особенности общих функций	82

управления	
3.1.3 Конкретные функции управления: состав и содержание	84
ТЕМА 3.2 УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ	87
3.2.1 Цели управления и их функции	87
3.2.2 Виды целей организации	88
3.2.3 Функция целеполагания	90
ТЕМА 3.3 ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ – ПЛАНИРОВАНИЕ	95
3.3.1 Общая характеристика системы планирования деятельности организации	95
3.3.2 Содержание процесса планирования	97
3.3.3 Технология разработки планов предприятия	98
ТЕМА 3.4 ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ — ОРГАНИЗАЦИЯ	102
3.4.1 Основное содержание функции организации	102
3.4.2 Содержание процесса проектирования работы	104
3.4.3 Методы проектирования работы	107
ТЕМА 3.5 ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ – МОТИВАЦИЯ	115
3.5.1 Сущность функции мотивации и ее роль в управлении	115
3.5.2 Основные теории мотивации	117
3.5.3 Содержание мотивационного процесса	119
ТЕМА 3.6 ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ - КОНТРОЛЬ	122
3.6.1 Содержание, задачи и функции контроля	122
3.6.2 Основные формы контроля	123
3.6.3 Этапы процесса контроля	125
3.6.4 Принципы и эффективность контроля	126
Вопросы для самоконтроля	127
РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ, ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	128
ТЕМА 4.1 КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ	128
4.1.1 Сущность и элементы процесса коммуникации	128
4.1.2 Виды коммуникаций	130
4.1.3 Коммуникационные стили	135
4.1.4 Эффективность коммуникаций	137
ТЕМА 4.2 ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ	139
4.2.1 Понятие и источники власти	139
4.2.2 Власть и лидерство	141
ТЕМА 4.3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	158
4.3.1 Понятие и классификация управленческих решений	158

4.3.2	Принятие решений. Уровни и модели принятия решений	161
4.3.3	Процедура принятия управленческих решений	163
	Вопросы для самоконтроля	168
РАЗДЕЛ 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ		168
ТЕМА 5.1 СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ		168
ТЕМА 5.2. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР		177
5.2.1	Традиционные типы организационных структур: суть, преимущества и недостатки	177
5.2.2	Новые типы организационных структур управления	181
	Вопросы для самоконтроля	188
РАЗДЕЛ 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ		189
ТЕМА 6.1 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ		189
ТЕМА 6.2 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ		200
ТЕМА 6.3 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ		206
6.3.1	Природа и функции конфликтов	206
6.3.2	Типы конфликтов в организации	208
6.3.3	Структура и стадии развития конфликта	210
6.3.4	Методы разрешения конфликтов	211
6.3.5	Причины стресса и снижение его уровня	214
	Вопросы для самоконтроля	216
РАЗДЕЛ 7. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА		217
ТЕМА 7.1 КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ		217
ТЕМА 7.2 ЭТИКА БИЗНЕСА		220
ТЕМА 7.3 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА		227
ТЕМА 7.4 СОДЕРЖАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ		232
	Вопросы для самоконтроля	244
РАЗДЕЛ 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ		245
ТЕМА 8.1 СУЩНОСТЬ И СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ		245
8.1.1	Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении	245

8.1.2 Система стратегического управления	247
8.1.3 SWOT-, SPACE-, PEST- и SNW-анализ	251
ТЕМА 8.2 ЭТАЛОННЫЕ ГРУППЫ СТРАТЕГИЙ И ИХ	259
ВЫБОР	
Вопросы для самоконтроля	263
РАЗДЕЛ 9. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	264
ТЕМА 9.1 ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ	264
9.1.1 Роль операционного управления в системе управле-	264
ния организацией	
9.1.2 Эволюция теории и практики операционного управ-	266
ления	
9.1.3 Производство и обслуживание: общие понятия	271
9.1.4 Объекты операционного управления	274
9.1.5 Операционная система и ее подсистемы	275
9.1.6 Функциональный и процессный подходы	277
9.1.7 Интеграция деятельности. Политики интеграции опе-	279
рационных функций и специализации	
9.1.8 Принципы операционного управления	283
ТЕМА 9.2 ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ	284
ТЕМА 9.3 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ	294
ТЕМА 9.4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	300
ТЕМА 9.5 УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ МАТЕ-	305
РИАЛЬНЫМ ПОТОКОМ	
ТЕМА 9.6 МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ	309
ТЕМА 9.7 УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ	311
ТЕМА 9.8 УЧЕТ И АНАЛИЗ В ОПЕРАЦИОННОМ	316
УПРАВЛЕНИИ	
ТЕМА 9.9 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	320
ТЕМА 9.10 ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ	335
9.10.1 Понятие операционной стратегии. Место операци-	335
онной стратегии в корпоративной стратегии организации	
9.10.2 Основные группы операционных стратегий. Факто-	336
ры, влияющие на операционную стратегию	
9.10.3 Формирование и реализация операционной страте-	343
гии. Особенности производственной и сервисной стратегий	
Вопросы для самоконтроля	347
РАЗДЕЛ 10. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ	350
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	
ТЕМА 10.1 ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	350

10.1.1 Инжиниринг и модель процесса	350
10.1.2 Построение технологической модели процесса	352
10.1.3 Методологии моделирования бизнес-процессов	355
ТЕМА 10.2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ И ОПЕРА-	360
ЦИЯМИ	
ТЕМА 10.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РЕИНЖИНИ-	374
РИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	
10.3.1 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов	374
10.3.2 Реинжиниринг бизнес-процессов	385
Вопросы для самоконтроля	396
РАЗДЕЛ 11. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ЭФ-	397
ФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	
ТЕМА 11.1 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	397
УПРАВЛЕНИЯ	
11.1.1 Сущность информационного обеспечения управле-	397
ния	
11.1.2 Организация интегрированной системы координа-	408
ции деятельности и контроля на предприятии	
ТЕМА 11.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	410
11.2.1 Производственно-экономические и психологические	410
критерии оценки эффективности управления	
11.2.2 Базовые модели оценки эффективности управления	412
организацией	
11.2.3 Оценки эффективности управления по результатам	414
финансово-экономической деятельности	
11.2.4 Влияние экономической политики на оценки эффек-	421
тивности	
Вопросы для самоконтроля	422
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	423

МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебно-методическое пособие
по одноименной дисциплине
для студентов специализации
1-25 01 07 15 «Экономика и управление
на предприятии агропромышленного комплекса»
дневной и заочной форм обучения**

**Составители: Пархоменко Наталья Вячеславовна
Винник Ольга Григорьевна
Щукина Лилия Викторовна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 06.12.16.

Рег. № 52Е.

<http://www.gstu.by>