

Э.М. Бодрова, В. И. Тележников,
В.М. Синельников, Н.Д. Жмакина

МЕНЕДЖМЕНТ.
Учебно-методический комплекс

учебное пособие

Курск
ЗАО «Университетская книга»
2024

УДК 005
ББК 65стд1-21
Б74

Рецензенты:

Фомин О.С., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова»

Грачева Н.А., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и аудита ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

Авторы:

Бодрова Элла Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета

Тележников Владимир Иванович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерческой деятельности Института предпринимательской деятельности

Синельников Владимир Михайлович, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной и воспитательной работе Белорусского государственного аграрного технического университета

Жмакина Наталья Дмитриевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов Курского ГАУ

Б74 Бодрова Э.М.

Менеджмент. Учебно-методический комплекс: учебное пособие/ Э.М. Бодрова, В.И.Тележников, В.М. Синельников, Н.Д. Жмакина. – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2024, - 294 с.

ISBN 978-5-907857-03-2

В учебном пособии широко и системно освещаются вопросы управления организацией в условиях изменяющейся внешней среды. Представлены теории, модели и методики менеджмента, позитивно зарекомендовавшие себя в практической деятельности организаций.

Учебное пособие рекомендовано для студентов, магистрантов и аспирантов экономических специальностей, преподавателей высших учебных заведений, слушателей системы повышения квалификации по курсу «Менеджмент».

ISBN 978-5-907857-03-2

УДК 005
ББК 65стд1-21

© Бодрова Э.М., Тележников В.И.,
Синельников В.М., Жмакина Н.Д., 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	8
Тема 1. Введение	8
Тема 2. Организация и управление.....	10
2.1. Организация	10
2.2. Внешняя и внутренняя среда организации	12
2.3. Менеджмент и менеджеры	13
2.4. Методы управления.....	15
2.5. Организационная система и система управления	16
Тема 3. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	18
3.1. Научная и административная школы	20
3.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.....	24
3.3. Прагматическая (эмпирическая) школа	30
3.4. Многофакторные теории управления. Системный, ситуационный и процессный подходы	31
3.5. Направление социальной ответственности бизнеса.....	36
Тема 4. ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ	41
4.1. Содержание функций и процессов управления. Общие и специальные функции	41
4.2. Управление по целям	43
4.3. Проектирование работы.....	46
4.4. Планирование.....	51
4.5. Организация (организовывание).....	54
4.6. Мотивация	55
4.7. Контроль.....	61
Тема 5. СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ.....	64
5.1. Коммуникации	64
5.2. Власть и влияние. Лидерство	68
5.3. Принятие решений. Методы принятия решений.....	76
Тема 6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ	92
6.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.....	92
6.2. Основные типы организационных структур.....	100
6.3. Новые подходы в проектировании организации.....	104
Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ	110
7.1. Управление адаптацией человека к организации.....	110
7.2. Управление конфликтами.....	122
7.3. Управление изменениями	127
Тема 8. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	132
8.1. Деловая культура и этика.....	132

8.2. Организационная культура.....	134
Тема 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	153
9.1. Управление знаниями	153
9.2. Менеджмент цепочки ценности.....	155
9.3. Маркетинг.....	157
9.4. Управление финансами.....	161
9.5. Логистика	163
9.6. Управление человеческими ресурсами	165
9.7. Управление инновациями	168
9.8. Информационное обеспечение процесса управления организацией	171
Тема 10. ЗАДАЧИ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	176
10.1. Задачи и содержание стратегического управления	176
10.2. Стратегии конкуренции	179
Тема 11. ЗАДАЧИ И СУЩНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	186
11.1. Задачи и содержание операционного менеджмента	186
11.2. Операционные стратегии	190
11.3. Системы реализации стратегии и работы в условиях ограничений.....	193
Тема 12. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	197
12.1. Сущность и виды рисков	197
12.2. Методы оценки рисков, управления рисками и снижения рисков	203
Тема 13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	211
13.1. Критерии оценки эффективности управления.....	211
13.2. Показатели оценки эффективности по результатам финансово-экономической деятельности.....	215
13.3. Новые экономические основы анализа эффективности	224
13.4. Комплексная оценка конкурентоспособности организации	225
Тема 14. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ	230
14.1. Подходы к совершенствованию	230
14.2. Инновации	233
14.3. Методы совершенствования	234
14.4. Системы организации совершенствования	239
II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	250
II.1. Планы практических (семинарских) занятий для студентов дневной и заочной форм обучения.....	250
II.2. Задания по темам дисциплины	265
III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	277
III.1. Вопросы к зачету	277
III.2. Экзаменационные вопросы	279
III.3. Средства диагностики результатов учебной деятельности.....	281
III.4. Рекомендуемые темы рефератов, докладов, презентаций.....	282

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	284
IV.1. Тематические планы дисциплины	284
IV.2. Содержание тем дисциплины	285
IV.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, в том числе заочной формы получения образования	291
IV.4. Перечень учебных изданий и информационно аналитических материалов	292
ЛИТЕРАТУРА	293

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методический комплекс (УМК) по учебной дисциплине «Менеджмент» представляет собой комплекс систематизированных учебных и методических материалов и дидактических средств обучения, предназначенных для использования в образовательном процессе по специальностям для специальностей 1-26 02 03 «Маркетинг», 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

Дисциплина «Менеджмент» относится к числу специальных, формирующих профессиональные знания специалистов, включающих теоретические и прикладные знания о содержании управления организацией, ее влияния на результаты работы организаций и определения путей повышения эффективности.

Динамизм изменений внешней среды, усиливающаяся конкуренция предъявляют все более жесткие требования к деятельности организаций и специалистов в сфере управления. Усиливаются конкуренция, международная интеграция производителей и продавцов различных стран, рост товарообмена, расширение ассортимента, улучшение качества продуктов и услуг, позволяющие лучше удовлетворять запросы потребителей и обеспечивать конкурентоспособность самих субъектов хозяйствования. Это требует подготовки широко образованных, инициативных, самостоятельных, предприимчивых специалистов, способных принимать рациональные управленческие решения, в зависимости от ситуации, организовывать эффективное использование ресурсов, обеспечивать достижение поставленных целей и конкурентоспособность организации.

В этой связи содержание дисциплины «Менеджмент» представляет собой обширную сферу стратегической и операционно-организационной деятельности организаций и руководителей, направленную на организацию и обеспечение ее эффективности. В нем предусмотрены: изучение базовых понятий и содержания основных положений, развития и содержания теорий управления, проектирования работы, основных и специальных функций и процессов управления, коммуникаций и информационного обеспечения управления, источников власти, проектирования организационной структуры. В курсе значительное внимание уделено управлению персоналом, в том числе управления конфликтами и изменениями, деловой и организационной культуре и деловой этике. Рассмотрены методы управления основными ресурсами организации, задачи и сущность стратегического и операционного управления, управления рисками, оценки эффективности управления, системы и методы совершенствования деятельности организации.

Целью настоящего УМК является – обеспечение качественного методического оснащения учебного процесса, способствующего подготовке квалифицированных специалистов в области управления коммерческой

организацией, обладающих современными знаниями, умениями и навыками.

Учебно-методический комплекс включает в себя пояснительную записку, теоретический раздел в виде краткого курса лекций, практический раздел с тематикой, планами и заданиями семинарских занятий, раздел контроля знаний, вспомогательный раздел, представленный планами занятий, методическими рекомендациями по организации самостоятельной работы студентов, а также другие необходимые методические материалы, в соответствии содержанием учебной программы по дисциплине «Менеджмент организации» от 21.06. 2023г. № УД-353/уч.

Учебно-методический комплекс (УМК) способствует успешному осуществлению учебной деятельности, предоставляет возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени обучаемых и обучающихся по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий. Оказывает содействие обучающимся в формировании профессиональных знаний в области управления организацией на основе современных требований к их квалификации, развитию экономического мышления и комплексного понимания основных и обеспечивающих процессов, позволяющих находить обоснованные решения и обеспечивать их реализацию в процессе своей профессиональной деятельности.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Введение

Менеджмент – это наука и практика управления организацией. *Менеджмент* – это профессиональное управление организацией либо ее частью. Он является неотъемлемым элементом организации, формируя и мобилизуя ее потенциал для достижения целей организации и решения, стоящих перед ней задач.

Менеджмент является самостоятельной и в то же время междисциплинарной областью знаний. Его научно-теоретическую основу составляют:

- экономические науки - экономическая теория, экономика отраслей и регионов, экономика предприятия, мировая экономика, ценообразование, финансы и кредит, статистика, бухгалтерский учет, аудит, маркетинг, организация труда и др.;
- общественные науки - философия, социология, психология, социальная психология, конфликтология, политология и др.;
- юридические науки - гражданское, трудовое, международное частное, таможенное, налоговое и другие отрасли права;
- общенаучные и информационные дисциплины - математика (включая математические методы и моделирование), исследование операций, информатика и вычислительная техника, информационные технологии;
- науки об управлении объектами независимо от их природы - системный анализ и общая теория систем, кибернетика, структурный и функциональный анализ.

В соответствии со стадиями развития технологий и производительных сил общества выделяют три типа управления: традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии.

То, что принято называть *традиционным управлением*, наиболее характерно для первого (доиндустриального) этапа развития промышленного производства, на котором еще не получила широкого распространения машинная технология. В этот период производство зависело, прежде всего, от возможностей человека, его умственных и физических способностей, навыков. Именно качества работника были определяющими в процессе производства и обуславливали качество продукта. Подготовка высококвалифицированного «мастера» занимала многие годы, а производительность труда была невысокой. Управление ориентировалось на человека. В Европейских странах этот тип производств и управления преобладал до середины XIX века. Производства с большим объемом ручного высококвалифицированного труда существуют и сегодня. По традиции их называют ремесленными.

Индустриальная стадия развития производства и, соответственно, *промышленный тип управления*, основаны на пооперационном разделе-

нии труда. На этом этапе техника и технология определяют, как качество, так и количество продукта и формируют содержание труда основной массы участников производства. С организационной точки зрения, человек выполняет роль придатка к машине - механизму процесса производства. Естественно, что управление начало строится, исходя в первую очередь из возможностей машины, а не от человека. Промышленный тип производства позволил резко повысить производительность труда, снизить требования к квалификации рабочих и сократить время на их подготовку. Такой тип предприятий и управления пока доминирует в современном обществе.

В последней трети XX века научно-техническая эволюция существенно изменила роль человека в процессе производства и, прежде всего, характер его взаимодействия с техникой. Научно-технический прогресс развил технологию и машины до такой степени, что машины - автоматизированные линии и целые заводы - стали почти самостоятельно выпускать продукцию в соответствии с технологией, разработанной человеком. **Управление постиндустриальной стадии** выявило предназначение человека, в том, чтобы формировать задания и осуществлять сложные операции по созданию машин, их наладке и обслуживанию. Человек снова должен встать над машиной, но на качественно другом уровне, требующем интеллектуального труда, длительной специальной подготовки и высокой квалификации. Такое изменение позиции человека в процессе производства означает коренную перестройку управления, оно становится идущим от человека, а не от машины. В настоящее время такие отношения в производстве и соответствующие управленческие все увереннее входят в повседневность передовых предприятий. В результате, в начале XXI века в ведущих промышленно-развитых странах интеллектуальные работники стали преобладать по отношению к работникам физического труда.

Важным моментом в развитии управления постиндустриальной стадии играет построение информационного общества, начавшееся 80-е годы XX века. В этот период происходят радикальные изменения в материальном производстве, мировоззрении, быте, образовании, искусстве и культуре. Перемены затронули не только формы, но и содержание деятельности. Если для доинформационного общества характерен принцип «Каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», то в информационном обществе действует принцип «Каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими». Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций. В конкурентной борьбе побеждает тот, кто наиболее эффективным образом приспособляется к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом.

Тема 2. Организация и управление

2.1. Организация

Организация - это сознательное объединение людей, преследующих достижение общих целей.

Организации бываю *неформальными и формальными*.

Неформальные организации возникают спонтанно и функционируют без четко определенных целей, структур и правил. К ним относят институты семьи, дружды, митинги, группы по интересам и другие виды неформальных объединений людей.

Формальные организации создаются для решения определенных социальных задач, имеют четко поставленные цели, формализованные роли и правила поведения участников, структуру и связи. Таковыми являются все организации бизнеса, органы государственного и регионального управления, международные и общественные институты.

Основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли из своей деятельности, которую они могут распределять между участниками. Юридическими лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных предприятий и крестьянских фермерских хозяйств.

Некоммерческие организации не преследуют в качестве главной цели извлечение прибыли и не могут распределять ее между участниками. Юридическими лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, финансируемых собственником учреждений, а также в других формах, предусмотренных законодательством.

Миссия - это четко выраженная причина, отражающая смысл существования и философию деятельности организации, или ее роль, востребованная внешним окружением. Она говорит о том, чем организация занимается в настоящее время. Миссия бессрочна, она задает основное направление движения организации и является основой для постановки ее целей.

Точно сформулированная миссия проясняет, чем является организация и какой она стремится быть, в чем ее отличие от подобных субъектов.

Организации могут быть производственными или исследовательскими, государственными или частными, большими или малыми, временными или постоянными и т.п., но всем им присущи следующие общие элементы: *задачи*, для решения которых создается организация, *люди* (сотрудники организации) и *управление* (менеджмент).

Организация 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 развитии (рис. 2.1).

Как система, состоящая из взаимосвязанных элементов, организация должна обеспечивать взаимодействие между своими сотрудниками: а) статически - с помощью организационной структуры, б) динамически - управлением процессами, которые выполняются в организации (коммуникации, принятие решений, управление конфликтами, осуществление власти и влияния и т.п.).

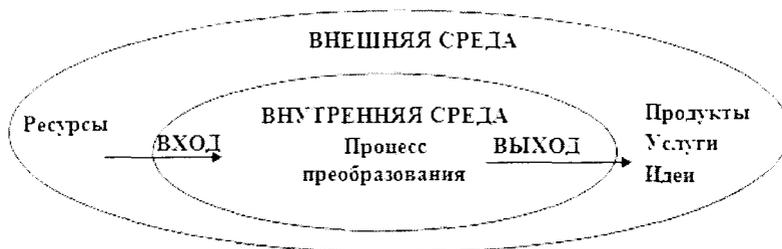


Рис. 2.1. Связь организации с внешней средой

В процессе управления организации могут рассматриваться как *закрытые системы* (в этом случае оценивается только внутренняя среда организации без учета взаимодействия с внешней средой) или как *открытые системы*, взаимодействующие с внешней средой.

Установление оптимального взаимодействия человека и организации, человека и группы лежит в основе эффективного управления организацией.

Каждый сотрудник выполняет определенную роль в системе организации, обусловленную ее целями, стратегией и структурой и в то же время отвечающую запросам и ожиданиям человека.

Человек выполняет работу в окружении группы людей, взаимодействуя с ними. Группа оказывает влияние на его поведение, а он своими действиями вносит определенный вклад в жизнь группы.

Группа - это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно длительного промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на каком-либо общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

Существуют два типа групп - формальные и неформальные. Оба типа групп оказывают большое влияние на деятельность организации и ее сотрудников.

Формальные группы образуются как структурные подразделения организации на основе разделения труда и выделения отдельных специали-

зированных функций, для выполнения которых требуется совокупность людей, обладающих необходимой профессией квалификацией, готовых совместно выполнять определенную работу. Они имеют формально назначенного руководителя, формально разработанную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Неформальные группы не требуют для своего создания распоряжений руководства, они складываются из членов организации на основе их взаимных симпатий, общих интересов, одинаковых увлечений, привычек и они обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. Здесь также наблюдается распределение ролей и позиций, есть явно или неявно выраженный лидер. Во многих случаях влияние этих групп на своих членов оказывается не менее значимым, чем формальных.

Взаимодействие человека и группы носит двухсторонний характер: человек своими действиями способствует решению групповых задач, а группа помогает ему удовлетворять потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, оказывает влияние на формирование его личности и т.п. В группе человек учится, получает ценный опыт, осмысливает свои возможности, черпает уверенность в своей готовности к взаимодействиям. Группа способствует развитию его самосознания, в ней он находит защиту и поддержку, приобретает умение выполнять задачи, следовать нормам и правилам поведения в группе.

2.2. Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда организации

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Выделяют внешнюю среду прямого и косвенного воздействия.

Внешняя среда прямого воздействия охватывает организации и людей, которые могут вступать в контакт с организацией, оказывая на нее воздействие в силу выполняемых ими задач. К ним относятся: поставщики, потребители, акционеры, конкуренты, союзы и общества по интересам, различные контролирующие органы, местные органы власти. Наиболее сильное давление организация испытывает от такого фактора прямого воздействия как рынок. Задача менеджмента - распознавать общие тенденции и временные ситуации, чтобы своевременно реагировать на них.

Внешняя среда косвенного воздействия – формируется из факторов и условий, прямо не влияющих на деятельность организации, но предопределяющих стратегически важные решения, принимаемые ее руководством. К ним относятся: законодательство, политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические и климатические факторы и условия.

Влияние факторов внешней среды на организацию оценивается ее менеджментом по двум основным критериям:

а) *возможностям*, использование которых положительно отразится на деятельности организации;

б) *угрозам*, представляющие для нее опасность.

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих, как технология, персонал, структура, внутриорганизационные процессы, организационная культура. Формированием внутренней среды и управлением протекающими в ней процессами, занимается менеджмент организации.

Внутренняя среда организации состоит из большого количества различных действий, объединяемых в процессы и подпроцессы. Выделяют *процессы*: а) *общего характера*, б) *функциональные*.

Внутриорганизационные процессы общего характера - это коммуникации, принятие решений и координация.

Основные группы функциональных процессов, охватывающие деятельность любой организации, следующие: маркетинг, производство, финансы, работа с персоналом (кадры), учет и анализ информации о работе организации.

Состояние внутренней среды организации, в сопоставлении с внешней средой, менеджмент оценивает по двум основным критериям:

а) *сильным сторонам* (достоинствам) организации (например, высококвалифицированные работники, передовые технологии, защищенные патенты, органичность системы управления и т.п.);

б) *слабым сторонам* организации (например, изношенное оборудование, устаревшие методы работы, слабо подготовленный персонал, отсталые технологии, неэффективная система коммуникаций и т.п.).

2.3. Менеджмент и менеджеры

Менеджмент

Менеджмент - это профессиональное управление организацией либо ее частью. Он является неотъемлемым элементом организации, формируя и мобилизуя ее потенциал для достижения целей организации и решения, стоящих перед ней задач.

Содержание понятия «менеджмент» многогранно и включает: науку и практику управления; функцию; процесс; отношения управления; систему; аппарат управления; особое управленческое искусство.

Менеджмент является самостоятельной и в то же время междисциплинарной областью знаний. Его научно-теоретическую основу составляют: экономические науки; общественные науки; юридические науки; общенаучные и информационные дисциплины; науки об управлении объектами независимо от их природы.

Менеджмент - это особый вид деятельности (функция), реализуемый через выполнение управленческих действий - функций управления.

Менеджмент, это процесс управления реализуется посредством общих функций управления (планирования – организации – мотивации – контроля) и логически взаимосвязанных действий, направленных на достижение целей и решение задач организации.

Менеджмент как отношения управления - это определенный тип взаимодействия субъекта (кто управляет) и объекта (кем управляют) управления. Для реализации управленческого взаимодействия необходимо наличие *отношений управления*, т.е. потребности и возможности у субъекта управления вырабатывать управленческие команды и доводить их до объекта управления, а также готовности и возможности объекта управления эти команды выполнять.

Системность менеджмента обусловлена наличием и взаимосвязанностью его многочисленных составляющих: структуры, элементов, функций, процессов и методов управления.

Менеджмент реализуется менеджерами - людьми, профессионально выполняющими управленческие функции и осуществляющими процесс управления.

Аппарат управления (менеджмента) организацией, состоит из управленческих работников - руководителей (менеджеров), специалистов и служащих. Правом и обязанностью руководителей является принятие управленческих решений в рамках своей компетенции и организация их практической реализации. Специалисты осуществляют разработку и обоснование вариантов решений. Служащие занимаются информационным обеспечением процесса управления: сбором, передачей, обработкой, хранением и обновлением информации.

Менеджеры

Менеджеры - это профессиональные управляющие, обеспечивающие выполнение миссии, решение задач и достижение целей организации посредством использования труда подчиненных им сотрудников.

Как ключевая фигура в управлении, занимающая определенную должность, которая дает ему власть над работниками, менеджер несет формальную ответственность за результаты деятельности подчиненных и официально представляет организацию.

Исполнение многогранных обязанностей менеджера предполагает владение тремя ключевыми ролями менеджера: *по принятию решений, информационной и ролью руководителя (управления людьми)*.

В организации существует вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.

Вертикальное разделения труда менеджеров осуществляется в соответствии с иерархией управления и предполагает классификацию на менеджеров высшего, среднего и нижнего уровней управления.

Горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает специализацию по ключевым сферам деятельности организации, которые образуют функциональные подсистемы управления одного уровня в иерархии: маркетинг, научные исследования и разработки, производство, финансы, персонал и т.п. В системе горизонтального разделения труда менеджеры не связаны между собой отношениями подчинения.

2.4. Методы управления

Методы управления - это способы управленческого воздействия на объект управления (человека, группу или организацию в целом) для достижения поставленных целей. Их разделяют на три основные группы: *организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.*

Организационно-распорядительные методы управления

Свойственные данной группе приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления опираются на силу и авторитет власти.

Организационное воздействие осуществляется через систему организации рабочих мест и регламентацию деятельности организации и ее персонала посредством внутренних нормативных документов, к которым относятся: устав организации, коллективный договор между администрацией и коллективом, положения об организационной структуре и структурных подразделениях, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции сотрудников.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей путем прямого административного влияния, средствами которого могут быть приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координация работ и контроль над исполнением.

Использование административных методов требует четкого распределения прав и обязанностей в организации. Подчеркнем характерные особенности данных методов управления:

- прямое воздействие на объект управления;
- обязательный характер выполнения норм, правил, указаний, распоряжений, приказов объектами управления;
- установление ответственности за невыполнение и применение мер принуждения.

Экономические методы управления

В данную группу включена совокупность мер, средств и инструментов, основывающихся на действии экономических законов и факторов. Они влияют на людей, группы и организации через их материальные интересы, заинтересовывая в конечных количественных и качественных результатах труда.

В роли экономических регуляторов могут выступать: оплата труда, ценообразование, налогообложение, собственность, кредиты и ставки по ним, преференции и т.п. Механизм их воздействия проявляется через систему экономических показателей, включающую доходы, рентабельность, прибыль, дивиденды, материальное стимулирование.

Экономические стимулы могут создавать предпосылки к освоению новой продукции, улучшению ее качества, увеличению объемов производства, рациональному использованию материальных ресурсов, оптимальному сочетанию личных интересов с интересами организации и общества.

Социально-психологические методы управления

Данная группа объединяет способы осуществления управленческих воздействий на людей, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии, в связи с чем используемые методы можно условно разделить на социологическую и психологическую подгруппы. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

Социологические методы направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе производства (внешний мир человека). Они позволяют определить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и возможности их поддержки, связать мотивацию людей с конечными результатами работы, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы воздействуют на конкретную личность (внутренний мир человека). Их главным отличием является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, особенностям поведения, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение задач организации.

2.5. Организационная система и система управления

Каждая организация представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему, связывающую виды деятельности и объединяющую работников, выполняющих определенные работы.

Специфику организационной системы характеризует наличие трех уровней взаимодействия: а) организации с внешней средой; б) подразделений внутри организации; в) организации и персонала.

Отношения с внешней средой организации могут основываться на механистическом и органическом подходе.

Механистический подход и соответственно механистический тип организации базируется на теории М. Вебера, использовании формальных правил и процедур, централизованном принятии решений, узко определенной ответственности в работе, жесткой иерархии власти.

Преимуществами механистического подхода являются универсальность, предсказуемость и производительность. Однако при динамичных

изменениях во внешней среде, организация запаздывает с адаптацией к изменениям, так как приходится перестраивать систему правил и процедур, а это требует времени.

Органический подход и соответственно органический тип организации делает ставку на самостоятельность, квалификацию и ответственность сотрудников и направлен на усиление ее способности, адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды.

Отношение организации с людьми характеризуется корпоративным (человек для работы) и индивидуалистическим типами организации (работа для человека).

Корпоративный тип характеризуется тем, что система связей между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности ориентирована на интересы большинства (монополия большинства), т.е. каждый отдельный человек подчиняет свои потребности интересам большинства. В организации отсутствует внимание к индивиду как личности, действует преимущественно коллективная ответственность за результаты труда организации.

Индивидуалистический тип организации, напротив выстраивает отношения внутри организации сходя из возможностей и потребностей человека, т.е. реализуется принцип приоритета личности. Интересы организации увязываются с потребностями каждого ее члена. Работа планируется с учетом способностей человека, его личных качеств. Монополия интересов большинства, свойственная корпоративной организации, в данном случае заменяется сочетанием *конкуренции* и *кооперации* в деятельности работников.

Система взаимодействия подразделений определяется организационной структурой субъекта хозяйствования. Выделяют три основных типа таких организаций: линейно-функциональный (традиционный), дивизиональный и матричный.

Система управления организации - это совокупность органов управления, организационной структуры, приемов, методов и информационного обеспечения процесса управления и его развития.

В системе управления можно выделить три основные подсистемы: *структурно-функциональную, информационно-поведенческую и саморазвития.*

Структурно-функциональная подсистема - это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи по управлению, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

Информационно-поведенческую подсистему составляют следующие основные блоки: управленческая идеология и ценностные ориентации; интересы и поведенческие нормы участников процесса управления; информация и обеспечение коммуникаций.

Подсистема саморазвития возникла в связи с потребностью системы управления в самосовершенствовании, повышении гибкости и адаптивности к изменениям, ориентации на новшества, в связи с поиском и разработкой прогрессивных идей, и ускоренным внедрением их в практику управления.

Процесс развития управления осуществляется в определенной последовательности.

I этап: *возникновение новых задач*, которые призвано решать управление.

II этап: выработка в системе управления *реакций на новые задачи*.

III этап: необходимая *перестройка основополагающих начал*, на которых строится система управления.

IV этап: *перестройка структурных элементов* системы управления.

V этап: *закрепление новых качеств и свойств* системы управления.

Развитие системы управления - это не разовые преобразования, а непрекращающийся во времени процесс, который требует постоянного соотношения действий по оптимизации управления со стоящими перед ним задачами, а также с возможностями, которыми располагает организация и ее действующая система управления.

Тема 3. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Общий обзор эволюции теории управления

Первым ученым, описавшим управление, считается французский экономист Ж.-Б. Сэй, который в начале XIX века применил понятие *«антерпренерство»* для обозначения умения определять наиболее рациональные способы использования имеющихся ресурсов для увеличения богатства.

Становление менеджмента как науки относится к концу XIX - началу XX в. Первой теоретической школой менеджмента стала **научная школа**, формирование которой происходило в период с 1890-е - 1920-е гг. Наиболее заметным вкладом этой школы в современный менеджмент стали: теория научной организации труда Ф. Тейлора, разработки Ф. и Л. Гилбретов, Г. Гантта.

Административная, или классическая, школа развилась параллельно с научной школой и рассматривается как одно из ее направлений. Ее основу составили общие функции и принципы управления А. Файоля, теория Г. Эмерсона, философия менеджмента О. Шелдона, теория бюрократического построения организации М. Вебера, и др. Школа разработала основы организации управленческого труда, определила функции и принципы управления, особенности формирования рациональных организационных структур и основ построения бюрократической организации. А. Файоль, выделил управление в самостоятельную науку и впервые описал процесс и сформулировал принципы управления.

В 1930-е гг. стало ясно, что механистическое восприятие работника как придатка к машине не способствует дальнейшему росту производительности труда. В результате появилась **школа человеческих отношений**, объединившая таких ученых, как Э. Мэйо, М. П. Фоллет, и др. Данная школа обратила внимание на роль человека в организации и доказала, что на производительность труда наряду с материальными стимулами воздействуют и социально-психологические факторы

В 1940 - 1950-е гг. происходило формирование **бихевиористской школы менеджмента (школы поведенческих наук)**, которая выросла из школы человеческих отношений. Отличительной чертой этой школы стала ориентация на поведение человека, его реакцию на различные внутренние побуждения и внешние стимулы. Ее наиболее яркие представители А. Маслоу, К. Арджирис, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Д. Мак-Грегор, Э. Шейн, В. Врум, Д. Кун и др.

В 1950-е начинает использоваться **системный подход**, рассматривая организацию как единое целое, состоящее из многих взаимосвязанных и взаимозависимых элементов.

В 1950 - 1960-е гг. на базе двух последних направлений появилась **эмпирическая (прагматическая) школа управления**, или менеджмент бизнеса, которая сконцентрировала свое внимание на разработке практических рекомендаций, способствующих повышению эффективности управления. Она связана с именами П. Друкера, Р. Дэвиса, Д. Миллера и многих других.

В это же время сформировался **ситуационный подход**, который утверждал зависимость управления от сложившейся обстановки.

Происходит становление и развитие **количественного подхода**, предполагающего использование в менеджменте количественных методов оценки.

В 1960-е гг., выделяется **стратегическое управление, операционный менеджмент и управление персоналом**.

Разрабатывается **процессный подход** формирующий взаимодействие исполнителей работ на основе взаимосвязанных бизнес-процессов.

В 1970-е годы в менеджмент приходит **направление социальной ответственности**, утверждающее социальную ответственность бизнеса перед обществом и работниками.

В 1970 - 1980-е гг. высокие темпы развития технологий и компьютеризация открыли качественно новый этап в управлении организациями. Создание глобальных информационных сетей способствовало ускорению процессов глобализации и международной кооперации.

В 1980 - 1990 гг. создаются теории **менеджмента цепочки ценности, организационной культуры, инноваций и лидерства**.

Практически все учения нашли отражение в современной теории и практике управления.

XX век продемонстрировал динамичное развитие науки управления и это развитие продолжается. Практика продолжает открывать ранее неизвестные стороны и проблемы.

3.1. Научная и административная школы

Представители **научной школы** пришли к заключению, что решение задачи повышения производительности труда лежит в плоскости рационализации трудовых операций и возможно на базе научной организации труда рабочих.

Основателем разработки идей научного управления стал **Фредерик Уинстоу Тейлор**. Исходным для рационализации труда, по Тейлору, является изучение процесса, дающее необходимую информацию для построения рационального набора операций по его выполнению. Тейлор рассматривал научное управление в качестве средства, позволяющего экономить труд при соблюдении следующих основных принципов:

- разработке оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий;
- абсолютном следовании разработанным стандартам;
- подборе, подготовке рабочих и расстановке их на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- оплате по результатам труда (стимулировании);
- использовании функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по направлениям;
- установлении доверительных отношений между рабочими и менеджерами.

Тейлор различал *исполнительский и распорядительный* труд. Исполнительской функцией он наделял рабочих, а такие распорядительные функции, как составление плана работы, разработка научных методов для каждой рабочей специальности, отбор и обучение рабочих, анализ производственных отношений, считал составляющими работы по управлению. Он предложил использовать функциональную организационную структуру, выделяя отдельные функции и закрепляя их за исполнителями. Подчеркивал, что плодотворность научного управления обеспечивается взаимодействием администрации и рабочих на основе поддержания доверительных отношений между ними.

Генри Форд внес значительный вклад в развитие и признание системы Тейлора, применив ее в организации массового поточного производства автомобилей. Форд детализировал процесс производства своих автомобилей вплоть до простейших действий и операций, а введенная им конвейерная сборка позволила интенсифицировать производство, использовать низкоквалифицированных рабочих, резко повысить производительность труда и снизить затраты.

Принципы системы управления Г. Форда:

- точный расчет и планирование всего процесса производства, его ступеней, связей;

- учет и планирование условий работы;
- подготовка сырья, материалов, механизмов, рабочей силы;
- осуществление производства по стандартной технологии;
- постоянный поиск путей совершенствования производства.

Направлением развития научной школы управления является **административная** или **классическая, школа** (1920 - 1950 гг.) В отличие от Тейлора и его прямых последователей, сосредоточившихся на проблемах рационализации производства, представители административной школы рассматривали подходы к совершенствованию управления организацией в целом, т.е. решению общих проблем и разработке принципов управления.

Апри Файоль впервые описал *управление организацией* как особый вид деятельности, выделив ее в самостоятельную область знаний - науку. Рассматривая организацию как единый организм, он пришел к выводу, что для любой деловой организации характерно наличие ряда видов деятельности (функций):

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен);
- финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- деятельность по безопасности (обеспечение безопасности работников);
- эккаунтинг (деятельность по учету и анализу);
- администрирование (управление).

Файоль пришел к выводу, что управленческая деятельность неоднородна, ее объем и характер обусловлены размером организации, количеством уровней в управленческой иерархии и другими факторами, но постоянными остаются обязательные (общие) функции управления: *предвидение, организация, распоряительство, координация и контроль*.

Он сформулировал четырнадцать универсальных, с его точки зрения, принципов управления:

1) разделение труда (способствует повышению квалификации исполнителей и уровня выполнения работы);

2) власть и ответственность (право отдавать команды и обязанность нести ответственность за результаты; любая власть должна основываться на авторитете личности и ответственности);

3) дисциплина (полное взаимопонимание между рабочими и менеджерами, базирующееся на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации; обеспечивается действиями руководства);

4) единоначалие (получение распоряжения только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);

5) единство руководства (каждая группа, действующая ради одной цели, должна руководствоваться единым планом и иметь одного руководителя);

6) подчинение индивидуальных интересов общим интересам (менеджер личным примером и жестким, но справедливым управлением должен добиваться, чтобы интересы индивидов, групп и подразделений не преобладали над интересами организации);

7) вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать людей к работе с отдачей);

8) централизация (уровень централизации и децентрализации должен определяться ситуацией таким образом, чтобы давать лучшие результаты);

9) цепи взаимодействия – скалярная цепь (четкое построение порядка следования команд от руководства к подчиненным);

10) порядок (все должны знать свое место в организации);

11) равенство – справедливость (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму);

12) стабильность персонала (кадры должны ощущать стабильность ситуации);

13) инициатива (менеджеры должны поощрять подчиненных к выдвижению идей);

14) корпоративный дух (следует создавать дух единства совместных действий, развивать бригадную форму работы).

Файолю принадлежит разработка структуры линейно-функционального типа.

Придавая большое значение личности руководителя, он составил перечень качеств, необходимых успешному менеджеру:

- здоровье, бодрость, энергичность;
- ум и интеллектуальные способности;
- моральные качества (настойчивость, самостоятельность, ответственность, чувство долга);
- хорошее общее образование;
- управленческие способности (умение предвидеть, разрабатывать планы действий, организационные навыки, искусство общения с людьми, способность объединять и направлять усилия многих людей и умение контролировать их);
- общая осведомленность обо всех существенных функциях предприятия;
- компетентность в той специфической области деятельности, которую избрало предприятие.

Административная теория управления Файоля изложена в его работах «Теория администрации» (1900) и «Общее и промышленное управление» (1916).

Гарригтон Эмерсон обосновал необходимость комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления с позиций эффективности. Под термином «производительность» Эмерсон понимал оптимальное соотношение совокупных затрат и экономического результата, т.е. экономическую эффективность.

В административной школе одно из ведущих мест занимает **теория бюрократического построения организации *Макса Вебера***. Если Тейлор искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер задавался вопросом, как добиться, чтобы вся организация работала как отлаженная машина. Вебер выделил в качестве основных следующие элементы построения бюрократической организации:

- разделение труда на базе функциональной специализации;
- точно определенная, иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, устанавливающих права и обязанности работников;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
- отсутствие личного начала в межличностных отношениях;
- прием в организацию на основе компетентности претендента и потребностей организации;
- продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний работников, которые приходят с выслугой лет;
- стратегия к пожизненному найму;
- четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх только квалифицированных работников;
- управление административной деятельностью (разработка и установление доскональных письменных инструкций по внутрихозяйственным связям).

По мнению Вебера, бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость.

Школа научного управления и административная школа внесли значительный вклад в развитие науки об управлении. Ее ключевыми разработками являются:

- выделение управления в самостоятельную науку;
- научные принципы организации труда;
- разделение труда;
- анализ способов выполнения работ;
- рационализация трудовых операций;
- отбор и обучение работников;
- материальное стимулирование;
- определение общих и специальных функций управления;
- создание принципов управления.

Однако нельзя не отметить, что последователи научной школы и ее административного направления рассматривали организацию как закрытую систему и недооценивали роль человеческого фактора. Их учения базируются на механистическом понимании человека.

3.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Школа человеческих отношений

Основатель школы человеческих отношений профессор Школы бизнеса Гарвардского университета *Элтон Мэйо* обратил внимание на человеческий фактор, переместив центр тяжести в управлении с задач, операций или функций, механически выполняемых рабочими, на человеческий фактор.

Хоуторнский эксперимент, с 1927 по 1932 г. проводившегося в «Вестерн Электрик Компании», Мэйо и его коллегами, доказал, что результаты их труда работников менялись под влиянием социальных условий - отношений между рабочими и их взаимоотношениями с менеджерами.

По результатам исследований Мэйо пришел к выводу о значительном влиянии социальных и психологических факторов на рост производительности труда, обобщил социально-психологические процессы, происходящие на предприятии, ввел понятие *социальной системы организации*. В своей концепции управления он сделал упор на *значимость мотивации как важнейшего социально-психологического фактора*. Он опроверг утверждение научной школы о природной лениности рабочего и доказал, что при соответствующих отношениях человек трудиться с интересом и энтузиазмом, если к нему относиться как социальному объекту, а не как к машине.

Яркий представитель школы человеческих отношений американский социолог *Марри Паркер Фоллет* одной из первых внедрила психологию в бизнес, промышленность и управление. Изучая социальные отношения в малых группах, проблемы власти и лидерства, она определила факторы возрастания в менеджменте. Фоллет утверждала, что успешным может быть менеджер, лидерство которого признано рабочими. Она во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях менеджеров и рабочих, подчеркивала необходимость исходить из ситуации, а не только из того, что предписано функцией управления. Считая конфликты нормальным процессом в развитии организации, Фоллет предложила три метода разрешения конфликтов: доминирование (победа одной из сторон), компромисс (взаимные уступки) и интеграцию (совместное решение проблемы). Ей принадлежит идея привлечения рабочих к участию в управлении, поскольку это способствует развитию чувства ответственности и формированию общности интересов.

Школа человеческих отношений существенно дополнила содержание менеджмента, заложенное предшествующими концепциями, доказав необходимость:

- повысить внимание к социальным и групповым потребностям человека;
- отойти от чрезмерной специализации на рабочих местах, имеющей отрицательные последствия, и стремиться к обогащению труда;
- отказаться от акцента на иерархичность власти и перейти к «менеджменту участия»;
- признать неформальную сторону организации;
- развития средства и методики изучения формальной и неформальной организации.

К началу 1970-х гг. управление человеческими отношениями преобразовалось в специальную управленческую функцию «управление персоналом», основной целью которой стало повышение благосостояния работника в целях увеличения его личного вклада в эффективную работу организации.

Положения школы человеческих отношений получили дальнейшее развитие в школе поведенческих наук, а также **школе социальных систем**. Ее представители (Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.) рассматривали человека как один из множества взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации, частями которой выступают индивиды, группы, групповые отношения, связанные конкретными организационными формами неформальных и формальных структур, каналами коммуникаций и процессами принятия решений. Они пришли к выводу, что конфликты в организации обусловлены самой ее природой, но у менеджмента есть средства снизить деструктивную силу конфликта.

Школа поведенческих наук

В 1940 - 1950-е гг., когда центр тяжести в управлении переместился с постановки задач на человека, начали активно развиваться бихевиористские (поведенческие) теории. Они углубляли и дополняли идеи школы человеческих отношений, предлагая рассматривать поведение человека как реакцию на стимул, в связи с чем можно, изучив потребности и мотивы людей, повторяя положительные стимулы, закрепить реакцию и выработать нужное устойчивое поведение индивида в целях организации.

Потребность – это физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо; *мотив* - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию; *мотивация* – это процесс формирования мотивов (человека или группы людей), побуждающих к более эффективной работе для достижения целей организации.

Созданные школой поведенческих наук теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации рассматривают и классифицируют потребности людей, заставляющие индивидов поступать определенным образом при осуществлении трудовой деятельности.

Огромный вклад в развитие бихевиористского направления и науку управления внес *Абрахам Маслоу*, один из ведущих американских психологов в области исследования мотивации. В работе «Теория человеческих потребностей» он изложил *теорию иерархии потребностей*, часто называемую «пирамидой потребностей» (рис. 3.1).

Физиологические потребности обеспечивают стремление человека к выживанию. Он нуждается в воздухе, пище, одежде, жилище, сексе, защите.



Рис. 3.1. Иерархия потребностей Маслоу

Потребности безопасности связаны с предотвращением опасных для человека изменений, защитой от физического и психологического нападения извне и гарантией удовлетворения физиологических потребностей в перспективе (материальное благополучие, здоровье, обеспеченная старость и т.п.).

Социальные потребности (осознание принадлежности и причастности) отражают необходимость ощущать себя членом какой-либо общности (группы), иметь социальные контакты, ощущать привязанность, чувствовать поддержку, стремиться к установлению дружеских отношений.

Сознание собственного достоинства (признание окружением, результат самоутверждения) - это потребность индивида в признании окружающими его личных качеств и достижений. Человек желает занимать престижное место в коллективе, чувствовать уважение, иметь социальный успех.

Потребность самовыражения или осуществления самого себя - это желание реализовать свои потенциальные возможности в развитии, стремление к развитию личности, самореализации, самоактуализации, осмыслению своего назначения в мире.

Иерархический характер потребностей означает, что вышестоящая потребность просыпается в человеке тогда, когда удовлетворена ниже-

стоящая предшествующая ей потребность. Возникшая потребность становится фактором, определяющим поведение человека. Человек - открытая система, и в процессе его развития приоритеты его потребностей изменяются.

Управление должно осуществляться на основе выявления потребностей работника и использования соответствующих им методов мотивации.

Д. Мак-Клелланд выделил следующие виды потребностей, мотивирующих трудовую деятельность людей и приобретенных под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения: потребности успеха, причастности и власти.

Потребность успеха (достижений) удовлетворяется, если работа доводится до благополучного завершения. Люди с выраженной потребностью успеха обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, ориентируясь на свои возможности. Они предпочитают принимать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от своих действий. Им нравится делать выбор и отвечать за него, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

Потребность причастности, или соучастия, аналогична социальной потребности по версии Маслоу. Она проявляется в стремлении индивида, быть причастным к деятельности коллектива. Люди с высоким порогом соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, нуждаются в одобрении и поддержке со стороны окружающих, прислушиваются к чужим суждениям о себе. Такие сотрудники предпочитают работу, позволяющую находиться в активном взаимодействии как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти, или властность, выражается в желании контролировать действия других людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за их действия. Люди, испытывающие такую потребность, обычно полны энергии, не боятся конфронтации, решительно отстаивают собственную позицию.

Потребности достижения, соучастия и властвования Мак-Клелланд не располагал иерархически, подчеркивая важность их сочетания. Эти обстоятельства необходимо принимать во внимание при подборе работников и постановке им задач.

К. Альдерфер – автор так называемой «теории ERG» выделил три уровня потребностей: существования - E (existence), связи (причастности) - R (relatedness), личностного роста - G (growth). Как и у Маслоу, они располагаются иерархически (рис. 3.2.).

Потребности существования связаны с выживанием и воспроизводством человека. Они объединяют два уровня пирамиды Маслоу: потребности безопасности (за исключением групповой безопасности) и физиологические.

Потребности связи могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми и ощущения уважения с их стороны. С ними ассоциируются стремления человека быть членом семьи и коллектива, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Связи корреспондируются с группой социальных потребностей, а также с частью потребностей признания и самоуважения, которые выражаются в стремлении человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также потребности групповой безопасности по Маслоу.



Рис. 2.2. Иерархия потребностей Альдерфера

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения, а также включают потребности группы сознания собственного достоинства и самоутверждения из пирамиды Маслоу. Они связаны со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т.п.

Иерархия, предложенная Альдерфером, отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Если потребности более высоких уровней по каким-то причинам не удовлетворяются, то это может компенсироваться усиленным удовлетворением конкретных потребностей более низкого уровня, т.е. наблюдается обратный ход сверху вниз (регрессия потребностей). Процесс движения по уровням потребностей вверх называется *процессом удовлетворения потребностей*, а в противоположном направлении - *процессом фрустрации*, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Таким образом, Альдерфер пришел к выводу, что движение потребностей осуществляется не только вверх (как у Маслоу), но и вниз, его вектор зависит от того, какая потребность может быть реально удовлетворена.

Обобщение противопоставлений научной школы и школы бихевиористских учений нашло отражение в *теории X и Y Дугласа Мак-Грегора*.

Согласно Мак-Грегору, существуют два типа управления: *X* и *Y*. Они обусловлены подходом руководителя к работникам.

Для организаций типа *X* характерны следующие предпосылки:

- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к труду и старается избегать работы;
- большинство людей только по принуждению, по приказу, под контролем и угрозой наказания, совершают необходимые для организации действия и усилия;

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Для организаций типа *У* характерны следующие предпосылки:

- человеку свойственно предпринимать физические и эмоциональные усилия на работе. Нежелание работать не является его наследственной чертой. В зависимости от условий труда он воспринимает работу как источник удовлетворения или как наказание;

- ответственность и обязательства человека перед организацией зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда;

- обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

Необходимо создавать условия, при которых работник, прилагающий усилия на достижения целей организации, одновременно наилучшим образом добивался бы своих личных целей, так как управление типа *У* значительно эффективнее.

Ф. Герцберг предложил *двухфакторную теорию мотивации*, в соответствии с которой потребности, мотивирующие работников к эффективному труду, подразделяются на поддерживающие (гигиенические) и действительно мотивирующие. *Поддерживающие* связаны с условиями, в которых осуществляется работа: условиями труда, заработной платой, межличностными отношениями, стилем руководства. При недостаточности этих факторов у работника возникает чувство неудовлетворенности работой, и он может снизить прилагаемые усилия, но в то же время их избыток не мотивирует работника к эффективному труду. *Действительно мотивирующие* факторы, связанные с сущностью работы, это: личный успех, признание и одобрение окружающими результатов труда, возможность профессионального и творческого роста. Они способствуют развитию работника и повышению эффективности его трудовой деятельности даже в случае их недостаточности.

Процессуальные теории мотивации посвящены изучению поведения работников на основе восприятия ими вознаграждения.

В. Врум разработал *теорию ожидания*, согласно которой работник эффективно выполняет свои функции, если считает весьма вероятным удовлетворение его потребностей в результате достижения поставленной цели.

По Вруму, процесс мотивации – функция трех факторов ожидания, отражающая причинно-следственную связь:

- затраты труда - результаты;
- результаты - вознаграждение;
- ценность вознаграждения (степень удовлетворения потребностей).

Наибольшая эффективность достигается, когда работники верят, что их усилия обязательно приведут к достижению цели и получению адекватного (справедливого) вознаграждения.

Д. Кун, автор *теории справедливости*, утверждает, что люди субъективно оценивают соотношение вознаграждения и затрачиваемых усилий, при этом сравнивая его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. При дисбалансе усилий и вознаграждения, оцениваемом как несправедливость, возникает психологическое напряжение. Чтобы устранить дисбаланс, можно увеличить вознаграждение либо сократить усилия. Поведение людей будет зависеть от принятого менеджером варианта решения. До тех пор, пока работники не начнут воспринимать вознаграждение как справедливое, они будут стремиться снизить интенсивность труда.

Комплексная процессуальная модель мотивации Портера-Лоулера включает элементы теории ожидания и теории справедливости. Мотивация в ней является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливости вознаграждения. Модель отражает взаимозависимость пяти переменных: восприятия работником его роли, затраченных им усилий, полученных результатов, вознаграждения, степени удовлетворения.

Удовлетворенность - это психологическое восприятие работником результатов своей работы, зависящее от внутреннего и внешнего вознаграждений и признания работником их справедливости. Высокая результативность труда и соответствующее вознаграждение вызывают удовлетворенность работой. Степень удовлетворения корректирует в сознании работника ценность вознаграждения и влияет на восприятие им будущих ситуаций, а следовательно - на его усилия и результаты дальнейшей работы.

Из модели Портера-Лоулера вытекает ряд выводов:

- высокая результативность работников является залогом полного удовлетворения их ожиданий;
- работник увеличивает свои усилия, если считает получаемое вознаграждение справедливым;
- менеджер, общаясь с работниками, определяет набор критериев, способных наиболее сильно мотивировать их поведение;
- вознаграждение и удовлетворенность за предыдущую работу, влияет на мотивированность работника и результаты выполнения новой работы.

3.3. Прагматическая (эмпирическая) школа

На базе бихевиористской школы и системного подхода В 1950 - 1960-е гг. развилось направление - эмпирическая (прагматическая) школа управления, или менеджмент бизнеса. Она ориентируется на практические рекомендации предпринимателям и менеджером, способствующие повы-

шению эффективности деятельности организации. В разработках этой школы широко используется ситуационный подход. Исследования сосредоточились главным образом на содержании труда и функциях менеджера. Так, было установлено, что важнейшими компетенциями менеджера являются: а) создание из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целого единства; б) ориентация всех решений и действий менеджера на долгосрочные перспективы развития организации (стратегическое управление).

Поскольку деятельность менеджера носит комплексный характер, помимо узкой специализации в области технических или гуманитарных наук он должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике, методами и приемами управления, в частности, умением налаживать взаимосвязи, устанавливать линии коммуникаций. Главные принципы - это комплексность деятельности, достаточная мера влияния на подчиненных и аналитический подход к проблемам управления.

Широкое распространение на практике получила *концепция управления по целям*, предложенная Петером Друкером. Его идея заключается в том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса. Данный подход изменил логику управления, ранее концентрировавшего внимание менеджеров на функциях и процессе управления. Управление по целям предполагает постоянное функционирование системы разработки конкретных целей для каждого элемента управляющей системы, что позволяет точно указывать главные направления деятельности, четко контролировать работу, сосредоточиться на наиболее важных задачах.

Рекомендации эмпирической школы способствовали классификации и анализу функций управления, организации труда руководителя, подбору и оценке кадров, проектированию эффективных структур управления, решению целого ряда проблем современного производства.

3.4. Многофакторные теории управления. Системный, ситуационный и процессный подходы

Многофакторные (синтетические) теории управления заняли особое место, открыв качественно новый этап в развитии управления, поскольку в них учитывается влияние и взаимодействие множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации.

Для них, характерны рассмотрение проблемы управления как многопланового изменяющегося процесса и, как правило, использование *системного подхода* к организации: в единое целое связываются цели, ресурсы и процессы, протекающие как внутри, так и вне организации и оказывающие влияние на ее деятельность. В той или иной мере, учитывается наличие так называемого *системного эффекта*, означающего, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей.

Одной из наиболее популярных в 1980-е годы системных концепций менеджмента является *теория 7S*, разработанная Томасом Питерсом, Робертом Уотерменом, Ричардом Паскалем и Энтони Атосом. Составляющие 7S это:

- *стратегия (strategy)* - планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- *структура (structure)* - внутренняя композиция организации, отражающая ее разделение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- *системы (systems)* - процедуры реализации рутинных процессов в организации;
- *штат (staff)* - ключевые группы персонала, сложившиеся в организации и характеризующиеся по возрасту, полу, образованию и т.д.;
- *стиль (style)* - способ, посредством которого руководители управляют организацией и организационная культура;
- *квалификация (skill)* – особо важные квалификационные возможности ключевых сотрудников в организации;
- *разделенные ценности (share values)* - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до сведения своих членов.

Согласно данной концепции, только организации, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему этих семи составляющих, способны эффективно функционировать и развиваться.

Концепция ситуационного управления состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут существенно отличаться. Поэтому, осуществляя необходимые управленческие действия (планирование, распоряительство или контроль), менеджеры должны учитывать сложившуюся ситуацию. Для этого им необходимо предпринять четыре обязательных шага. *Первый* - анализ ситуационных требований к организации и характера создавшейся ситуации. *Второй* – выбор оптимального подхода к осуществлению управления, в наибольшей степени и наилучшим образом соответствующего этим требованиям. *Третий* – создание потенциала и необходимой гибкости для перехода новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. *Четвертый* - проведение изменений, позволяющих подстроиться к ситуации.

Функциональный и процессный подходы. Функциональный подход заключается в том, что деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями и исполнителями. 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 организации и интенсивно координировать действия участников.

При процессном подходе рассматривается поток взаимосвязанных работ (операций) переходящих от одного исполнителя к другому. 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 (основного вида деятельности 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 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.

Большую известность получила *комплексная теория управления людьми Уильяма Оучи*, который, в 1981 г. обобщил опыт японского и американского управления организацией и выдвинул *теорию Z*.

В своей модели Оучи показал, как соединение преимуществ двух достаточно непохожих организационных культур (японской и американской) рождает эффективный вариант культуры американской деловой организации типа Z. Он сравнил семь переменных: обязательства организации по отношению к работникам при их найме; критерии продвижения по службе; уровень специализации при карьерном росте; механизмы контроля; систему принятия решений; систему ответственности; интерес к человеку. Содержание культурных переменных по типам организаций представлено в табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Типы организаций по У. Оучи

Культурные переменные	Типичные японские фирмы	Типичные американские фирмы	Фирма типа «Z»
Наем	Пожизненный	Кратковременный	Долговременный
Оценка и продвижение по службе	Качественное и медленное	Количественное и быстрое	Качественное и медленное
Карьера	Широко специализированная	Узко специализированная	Умеренно специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный	Неясный и неформальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Индивидуальное	Групповое и консенсусное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Узкий	Широкий

Наем (обязательства по отношению к своим членам). Оучи исходит из того, что все три рассматриваемых типа организации высоко ценят низкий уровень текучести кадров, однако каждая из них по-своему поддерживают эту культурную ценность: японская фирма - через систему пожизненного найма, американская – использует краткосрочный найм, предоставляя человеку свободу выбора и продлевая годовые контракты. Для организации типа Z предпочтительнее долгосрочный найм, так как практика свидетельствует, что американцы в течении жизни меняют немного рабочих мест.

Оценка и продвижение по службе. Во всех трех типах организаций при оценке выполнения работы используют как количественные, так и качественные измерители, но влияние на карьеру имеет различия. Так, чисто «американские» фирмы ценят быстрое продвижение, основанное на оценке

работы с помощью количественных измерителей, а японские - качественное и медленное продвижение, и оно предпочтительнее.

Планирование карьеры. Если японская карьера менеджеров широко-специализированная (в процессе роста широко используется ротация по горизонтали), то американская узкоспециализированная. Оптимальный вариант, по мнению Оучи, ограничение ширины знаний рамками трех – пяти функций (умеренно-специализированная карьера).

Механизм контроля. Типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, в то время как японские фирмы осуществляют контроль и через неформальные менее структурированные механизмы, среди которых одним из наиболее эффективных является организационная культура. В модели типа Z предлагается взять за основу японский подход.

Принятие решений. Оучи склоняется не к индивидуальному подходу (принятие решений менеджерами без участия сотрудников), свойственному американским фирмам, а более демократичному японскому: решения в организации часто принимаются на уровне группы и на консенсусной основе.

Уровень ответственности. Американская фирма типа Z, как и типичные американские фирмы, сохраняет ответственность на индивидуальном уровне, при том, что в ней совмещаются две разные культурные ценности - групповое решение и индивидуальная ответственность. Механизм участия в управлении, оставляющий последнее слово в решении за менеджером, позволяет не ущемлять американскую индивидуальность.

Интерес к человеку. В этом вопросе Оучи следует японскому подходу: в варианте Z личность в организации воспринимается не только как работник, но и как индивид, чьи увлечения, веру, желания, опасения и вдохновение следует уважать, проявляя к ним интерес. Типично американская система ограничивается только возможностями управления человеком в организации.

Модель типа «Z» хорошо зарекомендовала себя на ряде японских автомобильных заводов фирм «Тойота» и «Нисан» в США.

Концепция менеджмента цепочки ценности исходит из того, что единственный, кто определяет направление деятельности организации и ее менеджмента - это потребитель. Потребители хотят получить от каждого продукта (товара услуги), которые они приобретают, ценность, и не покупают то, что не имеет для них ценности. *Ценность* – это эксплуатационные качества, свойства и черты, а также любые другие аспекты товаров и услуг, за которые потребители готовы платить. Ценность предоставляется посредством преобразования ресурсов в продукт, которые желает получить потребитель, в том месте, в то время, и тем способом, который ему нравится. Она может создаваться разными участниками процесса: поставщиками, производителями, и даже самими потребителями. Чтобы добиться

успеха менеджмент должен исходить из создания ценности для потребителей продуктов и подчинять этому деятельность организации.

3.5. Направление социальной ответственности бизнеса

Корпоративная социальная ответственность, в широком смысле – это влияние бизнеса на общество.

Концепция социальной ответственности бизнеса зародилась в начале XX в. и получила активное развитие в начале 1970 гг. К середине 1970-х гг. в мире и, прежде всего в США, было вскрыто огромное количество фактов противозаконных действий и коррупции, связанных с деятельностью организаций. С особой остротой встала проблема соблюдения самых элементарных этических норм.

Э. Карнеги первым сформулировал два основных положения, на которых базируется социальная ответственность: благотворительность и служение обществу.

Выделяют несколько подходов к социальной ответственности бизнеса. *Первый* подход в 1936 г. сформулировал **Р. Вуд**: предприятия имеют широкие социальные обязательства и должны учитывать интересы всех слоев общества (потребителей, местных общин, держателей акций и работников), на которые оказывает влияние деятельность организации. Социальная ответственность бизнеса понималась как добровольное решение менеджеров оказывать помощь работникам, регионам и обществу в решении их социальных проблем.

Второй подход связан с именем нобелевского лауреата **М. Фридмана**, который единственной социальной ответственностью бизнеса считает организацию деятельности и получение прибыли в рамках действующего законодательства.

Третий подход - железный закон ответственности **С. Дэвиса**, согласно которому «в долгосрочной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть теряет». Все три концепции социальной ответственности сосуществуют.

Основу современного подхода к социальной ответственности организаций заложил в 1953 г. американский экономист **Г. Боуэн**, который сформулировал доктрину социальной ответственности как «обязанность бизнеса проводить политику, принимать решения и следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества».

Соответственно развитию концептуальных основ социальной ответственности предприятий в США и Западной Европе выделяют три этапа.

I этап (1960-е - середина 1970-х гг.) *расцвет традиционной благотворительности*. Помощь наиболее незащищенным категориям населения, учреждениям культуры выделялась в виде натуральных или денежных

пожертвований на основе личных симпатий руководителя. Деловая и социальная активность были максимально разграничены.

II этап (середина 1970-х – начало 1980-х гг.) - *становление стратегической филантропии*. Бизнес изъясляет готовность получать оптимальную прибыль вместо максимальной, избрав целью решение социальных проблем, а не борьбу с их результатами. Социальные проблемы увязываются со стратегическими целями организации.

III этап (конец 1980-х – настоящее время) - *развитие концепции социальных инвестиций*. За счет совместной работы коммерческого, некоммерческого и государственного секторов решаются актуальные социально значимые проблемы местных сообществ. Учитываются интересы всех партнеров при главенстве бизнес-выгоды.

Существуют четыре основных подхода к реализации социальной ответственности бизнеса: 1) *рыночный подход*; 2) *подход с позиций государственного регулирования*; 3) *подход с позиции «корпоративной совести»*; 4) *подход с позиции «заинтересованного лица»*.

Рыночный подход исходит из того, что потребитель всегда находится в наиболее выгодном положении в таком обществе, где организации руководствуются только принципом умножения прибыли в условиях свободной конкуренции.

Слабость этого подхода состоит в том, что он не охватывает социальных проблем при рыночных неудачах (последствий).

Подход с позиций государственного регулирования предполагает участие государственных структур как полномочных надзирателей над деловой жизнью. Однако государственное регулирование никогда не бывает совершенным. Несмотря на эти трудности, подход с позиции государственного регулирования показал себя эффективным в некоторых отраслях управления бизнесом, и прежде всего в защите прав потребителей и экологии.

Подход с позиции корпоративной совести опирается в большей степени на общечеловеческие ценности, которыми дорожат и руководство и подчиненные. Моральная ответственность, возникшая внутри организации, является основой этичного поведения организации и работников, в результате возникает возможность для саморегулирования. Движителем этого подхода является здоровая, этически выдержанная корпоративная культура, ценности которой могут быть сведены в этический кодекс организации и отразятся на ее репутации.

Подход с позиций «заинтересованного лица» исходит из того, что цели организации необходимо устанавливать путем сбалансированности противоречивых запросов разных заинтересованных лиц, так как многие социальные проблемы можно решить при переустройстве основных институтов, при поддержке и взаимодействии заинтересованных лиц в системе.

Заинтересованное лицо - это любые поддающиеся идентификации группа или лицо, которые могут повлиять на достижение поставленных организацией целей или на которых может повлиять достижение поставленных организацией целей: поставщики, потребители, конкуренты, работники, правительственные организации, профобъединения, союзы, рабочие и служащие, группы покупателей, владельцы акций и др.

В соответствии с этой моделью организация представляется как общественный институт, стремящийся к балансу интересов связанных с ним различных групп как внутри, так и вне ее. Соблюдение баланса интересов позволяет достичь оптимального соблюдения этических норм в деятельности.

К внутренней социальной ответственности бизнеса относят безопасность труда, заработную плату, медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие человеческих ресурсов через обучающие программы подготовки и повышения квалификации, оказание работникам помощи в критических ситуациях. К внешней - спонсорство и корпоративную благотворительность, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, готовность участвовать в разрешении кризисных ситуаций, ответственность перед потребителями.

Важным шагом в направлении создания общих принципов корпоративной социальной ответственности бизнеса (КСО) является принятая в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саих) т.н. *Декларация Ко* - «Принципы ведения бизнеса». Ее инициировали руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии, попытавшиеся объединить основы восточной и западной деловых культур.

В преамбуле «Принципов бизнеса» говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

Ключевыми положениями Кодекса являются:

- социальная ответственность бизнеса (переход от соблюдения интересов вкладчиков к уважению интересов всех затрагиваемых сторон);
- контроль за экономическим и социальным влиянием своего бизнеса (стремление к инновациям, справедливости и мировому сообществу);
- переход в деловом поведении от буквы закона к духу взаимного доверия;
- уважение правил бизнеса;
- поддержка международного бизнеса и развитие всесторонних экономических связей;

- забота об окружающей среде;
- избегание незаконных операций и коррупции.

В середине 1990-х г. принципы «Декларации Ко» завоевали признание в международном деловом сообществе.

Весьма значимым действием в сфере КСО является т.н. новая инициатива, предложенная Организацией Объединенных Наций (ООН) в 2000 г. *Глобальный договор*.

Глобальный договор призывает лидеров деловых кругов руководствоваться в своей деятельности десятью принципами в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды, противодействия коррупции.

Принципы Глобального договора:

Права человека

Компании должны:

1. поддерживать и соблюдать права человека, провозглашенные международным сообществом;
2. принять меры к тому, чтобы не быть замешанными в нарушении прав человека;

Условия труда

3. поддерживать свободу объединений и признание на деле права на заключение коллективных договоров;
4. выступать за устранение всех форм принудительного труда;
5. выступать за полное искоренение детского труда;
6. содействовать ликвидации дискриминации в сфере труда и занятости;

Охрана окружающей среды

Деловые круги должны:

7. способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду;
8. предпринимать шаги, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды;
9. поощрять создание и распространение экологически чистых технологий;

Противодействие коррупции

10. предприятия должны бороться против всех форм коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Глобальный договор добровольная инициатива участников. Он полагается на публичную отчетность, транспарентность (прозрачность) и комплексную политику компаний по реализации принципов этичного ведения бизнеса. Для участия в Глобальном договоре компания направляет письмо на имя Генерального секретаря ООН о присоединении в инициативе.

Участники договора:

- вносят изменения в свою стратегию, с тем, чтобы принципы социальной ответственности и Глобального договора стали частью деловой практики и корпоративной культуры;
- публично поддерживают договор и его принципы в своих пресс-релизах, выступлениях и т.д.;
- готовят ежегодные отчеты о своей деятельности в области КСО и внедрения принципов;
- становятся членами национальной сети участников.

Глобальный договор, является наиболее поддержанной инициативой в области КСО. В 2010 г. в ней приняли участие более 8000 организаций, в том числе около 6000 коммерческих компаний, из 162 стран мира. В Беларуси, в декабре 2006 года состоялась презентация присоединения к Глобальному договору, а в марте 2007 года была сформирована первая национальная сеть участников.

Последовательное внедрение принципов КСО открывает для организаций ряд новых возможностей и способствует:

- улучшению деловой репутации;
- укреплению торговой марки и бренда компании;
- повышению лояльности постоянных потребителей и доверия у потенциальных клиентов;
- повышению эффективности бизнеса, системы бизнес-процессов и мотивированности персонала;
- росту инвестиционной привлекательности компании.

Деловые организации предпринимают различные меры в целях повышения этичности поведения организации, ее руководителей и рядовых сотрудников. Наиболее широкое распространение получили этические кодексы компаний, карты этики для сотрудников, комитеты по этике, обучение этичному поведению сотрудников и руководителей, социальные ревизии, этическая экспертиза, этическое консультирование, публикуемые социальные отчеты.

В деловой практике руководствуются стандартом SA 8000 «Социальная ответственность» (Social Accountability 8000) который определяет социально-этические нормы оценки деятельности предприятий, требования по социальной ответственности для того, чтобы предоставить организациям возможность развивать, поддерживать и проводить в жизнь политику и процедуры в соответствии с требованиями социальной ответственности бизнеса.

Наиболее распространенными стандартами в области социальной отчетности являются международные стандарты AA1000, подготовленные международным институтом социальной и этической отчетности и рекомендации по отчетности устойчивого развития международной программы Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative – GRI).

Тема 4. ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Содержание функций и процессов управления. Общие и специальные функции

Понятие *функция* означает вид деятельности, определенное действие, выполняемое человеком, группой или организацией в рамках разделения труда.

В процессе разделения труда в организации выделяют функции организации и функции работника. Функции организации имеют более широкий спектр специализации, чем функции работника.

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

В процессе управления широко используется понятие бизнес-процесс.

Бизнес-процесс – это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий (операций, процессов), использующая «на входе» ресурсы и преобразующая их на «выходе» в продукт с определенной ценностью для потребителя его результата (клиента).

В практике процесс или его часть становится бизнес-процессом, когда в него включается клиент. Сопутствующим признаком бизнес-процесса являются затраты 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 работу, а клиентом - внутренний потребитель результата выполненной работы. При рассмотрении на макроуровне в бизнес-процесс включают внешних поставщиков и клиентов. Типичные бизнес-процессы макроуровня - это материально-техническое обеспечение (снабжение), продвижение и сбыт товара.

Производственные процессы преобразуют ресурсы в продукт имеющий ценность для клиента. *Управленческие* - направлены на обеспечение определенного взаимодействия между элементами организации для достижения поставленных целей.

За работу по выполнению бизнес-процессов отвечают их владельцы.

Владелец бизнес-процесса – это должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, управляет ходом реализации бизнес-процесса и несет полную ответственность за его результаты.

Функции организации (специальные функции)

Функции организации (специальные 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.

Количество и содержание специальных функций зависят от целей и задач, вида и масштабов деятельности, состояния внутренней среды и внешнего окружения конкретного предприятия. Каждая из функций распрояжается каким-либо ресурсом используемым организацией. Типичные функции современного предприятия представлены табл. 4.1.

Таблица 4.1

Типичные функции современного предприятия

Функция	Ресурс
Маркетинг	Потребитель
Производство (обслуживание)	Технология
Финансы	Деньги
Планирование	Время
Организация	Люди
Персонал	Квалификация
Информация	Данные
Инновация	Идеи
Социальное развитие	Культура

Общие функции управления

Общее содержание процесса управления наиболее полно отражает модель управленческого цикла, включающая четыре взаимосвязанные и взаимодействующие функции: *планирование, организацию, мотивацию и контроль* (рис. 4.1). Данный цикл обеспечивает реализацию любых функций и действий управления, поэтому входящие в него функции называют общими функциями управления.

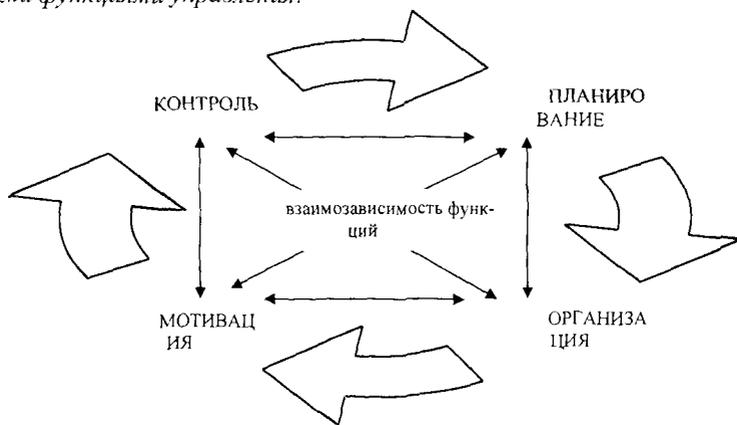


Рис. 4.1. Управленческий цикл

Планирование - это выбор целей и плана действий по их достижению; это начало управленческого цикла.

Организация - это распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия, осуществление координации их действий для реализации планов и достижения целей организации.

Мотивация - это целенаправленное побуждение сотрудников к осуществлению результативных действий по реализации планов и достижению целей организации.

Контроль - это сравнение реально достигнутых результатов с запланированными на основе информации о текущих итогах деятельности организации, ее подразделений и сотрудников, с целью устранения выявленных отклонений.

По результатам контроля осуществляется регулирование (обратная связь), включающее корректировку планов, хода их выполнения и механизма мотивации.

В рамках управленческого цикла общие функции управления находятся в тесной взаимосвязи

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

Основные функциональные процессы в организации

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

4.2. Управление по целям

Организации изначально создаются в определенных целях. Управление по целям (management by objectives - МВО) предполагает постоянное функционирование системы разработки конкретных целей для каждого элемента управляющей системы.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, к обретению которых она стремится. Они являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений.

Цели способствуют концентрации внимания на наиболее важных задачах. Их определяют на основе миссии и видения.

Содержание целей. Общие цели организации представляют собой конкретизацию видения и ее миссии в форме, доступной для управления процессами их реализации.

Видение – это представление организации такой, какой мы хотим видеть ее в будущем.

Цели каждой организации устанавливаются в зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния внешней и внутренней среды, характера и содержания миссии. У разных субъектов они отличаются по набору и величине параметров. Тем не менее, выделяют четыре основные области, применительно к которым все организации устанавливают цели:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Организация - сложная многоцелевая система, поэтому для упрощения управления процессами реализации ее целей, в каждой области устанавливаются подцели и определяются критерии (показатели) позволяющие оценить их достижение.

На практике цели считают *краткосрочными*, если они достигаются в течении одного года, а если требуется более трех лет - *долгосрочными*. При необходимости между долгосрочными и краткосрочными целями могут устанавливаться и промежуточные *среднесрочные* цели. Такое разделение имеет принципиальное значение, поскольку различия в сроках отражаются на их содержании. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация вопросов (*кто, что и когда* должен выполнять), они подчинены долгосрочным целям и представляют собой задачи, которые должны решать конкретные исполнители в своей повседневной работе (в пределах года, полугодия, месяца, дня).

В любой крупной организации, имеющей несколько структурных подразделений и уровней управления, складывается *иерархия* целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня, поскольку первые всегда имеют более широкое содержание, а вторые являются средствами их достижения.

Для определения иерархии целей применяется *метод «дерева целей»*, представленный (рис. 4.2). Количество уровней зависит от масштабов и сложности поставленных целей, структуры организации, иерархии ее менеджмента.

При формировании дерева целей действуют следующие правила:

- главная цель должна содержать описание конечного результата;
- реализация подцелей каждого нижестоящего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели соответствующего вышестоящего уровня;
- при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;

- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в установленные сроки.

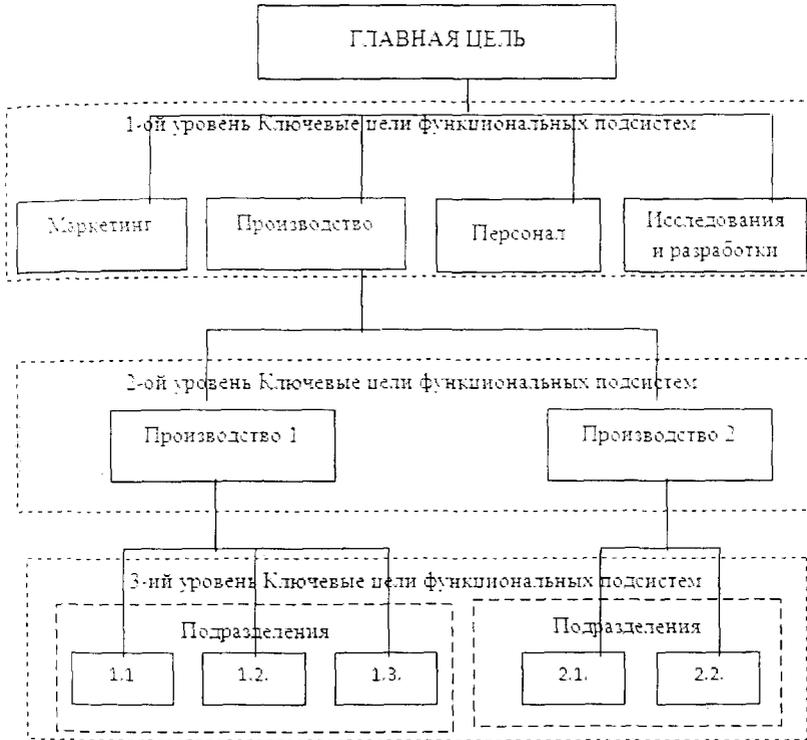


Рис. 4.2. Пример «дерева целей»

Важным моментом является моделирование не только по уровням, но и их динамики (срокам исполнения), особенно при разработке стратегических планов организации. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Согласно основным требованиям к содержанию целей, они должны быть:

- *достижимы*;
- *измеримы*, т.е. позволять объективным способом оценить их достижение;
- *совместимы*, т.е. стратегические цели должны согласовываться с миссией, все цели и подцели - между собой, иметь реальные сроки и ресурсы, необходимые для их достижения;

- конкретны по содержанию, т.е. задавать однозначную направленность деятельности, иметь четкие временные рамки и адресность (кто, когда и где их осуществляет);

- приемлемы для основных субъектов влияния;

- гибки, т.е. поддаваться корректировке в соответствии с изменениями в окружении организации.

Процесс установления целей в организации включает четыре этапа:

- выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются в окружении;

- установление целей для организации в целом (главной цели);

- построение иерархии целей;

- установление индивидуальных целей.

На *первом этапе*, изучается сложившееся и прогнозируемое состояние среды, что позволяет руководству сформулировать цели с учетом возможных ситуационных изменений, т.е. обеспечить их гибкость.

На *втором этапе* определяется, какие из характеристик организации следует взять за основу. Выбираются показатели оценки величины целей и система для их установления.

На *третьем этапе* осуществляется построение иерархии целей. Определяются цели для всех уровней организации с таким расчетом, чтобы достижение целей отдельными подразделениями обеспечивало достижение целей более высокого уровня и, конечно, главной цели организации. Иерархия строится как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

На *четвертом этапе* иерархия целей доводится до каждого уровня организации и каждого работника.

Условием достижения установленных целей является обязательность их исполнения для организации, всех подразделений и сотрудников.

Нельзя забывать о необходимости уточнять цели относительно изменений среды.

4.3. Проектирование работы

Управляют выполнением работы. Планирование, организация, мотивация и контроль выполнения работы осуществляется на основе ее проектирования. При проектировании решается, кому и как следует действовать.

Процесс проектирования работы

Работа начинает создаваться и проектироваться с момента определения задачи. Проектирование работы представляет собой процесс описания содержания выполнения задачи, поставленной перед работником, группой работников или предприятием в целом.

Проектирование работы включает следующие основные этапы: анализ работы; определение ее параметров; определение технологии выполнения работы (технологической модели процесса); 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. Предполагается 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 следует использовать;
- какие машины и оборудование необходимо использовать;
- какой товар 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.

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.

Параметрами работы являются: масштаб работы, ее сложность и отношения, в которые исполнитель вступает с другими работниками в связи 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 самостоятельности исполнителя в принятии решений по ходу процесса.

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

Принятие руководством решений о природе и характере отношений по работе тесно связано с масштабом управления службами и подразделениями, а также со сплоченностью группы и организационной культурой.

Технология выполнения работы - это действия, знания, методы, техника и взаимосвязи, используемые в процессе выполнения работы. Приступая к работе, исполнители должны знать, *когда и где* она должна выполняться, *как* ее следует выполнять и какова взаимозависимость работ.

Знание того, *когда и где* должна выполняться работа, определяет степень свободы работника в принятии решения о начале и месте выполнения работы.

Знание того, как должна выполняться работа, определяет степень свободы работника в выборе средств (предметов и методов), с помощью которых должен быть получен нужный результат.

Взаимозависимость работ определяет необходимый характер взаимодействия исполнителей (работников или 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 (рис. 4.3).

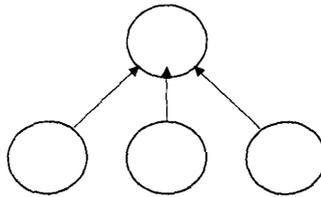


Рис. 4.3. Складывающаяся взаимозависимость

Последовательная взаимозависимость не позволяет работнику приступить к своей операции, пока другой работник не выполнит предшествующую операцию (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Последовательная взаимозависимость

Связанная взаимозависимость устанавливается, когда конец работы одного исполнителя служит началом работы другого, и наоборот (рис. 4.5).

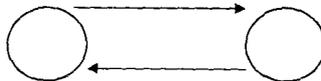


Рис. 4.5. Связанная взаимозависимость

Групповая взаимозависимость означает одновременное участие всех работников в выполнении работы (рис. 4.6).

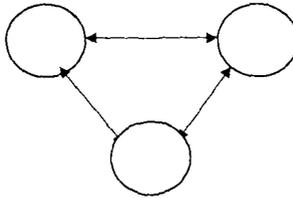


Рис. 4.6. Групповая взаимозависимость

На основе технологий выполнения взаимосвязанных работ проектируется технологическая модель выполнения общего процесса, в котором цели процесса связываются со средствами их достижения.

Технологическая модель процесса является основой для управления процессом, позволяя определять ответственность участников до уровня, обеспечивающего управляемость и координировать их действия.

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. Многое зависит от личных качеств, потребностей и интересов исполнителей, а также социальной среды, в которой работа выполняется. Степень совпадения субъективного восприятия работы исполнителем совпадает с ее объективным содержанием, зависит результат выполнения.

Индивидуальные различия и сходства характеристик работы позволяют оценить разницу в восприятии одной и той же работы разными работниками и учесть ее при организации трудового процесса. Можно существенно улучшить результат выполнения работы, скорректировав восприятие ее содержания исполнителем.

Методы проектирования работы исполнителей

Основные подходы (методы) проектирования работы, следующие: построение работы, расширение масштаба работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы.

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 и сложности работы, с определением ее элементов исходя из тейлоровской системы изучения движений, усилий и времени. Целью проектирования в этом случае является узкая специализация, обеспечивающая высокую производительность и стабильное качество выполнения операций.

Данная модель предполагает высокий уровень специализации, поэтому работники низкой квалификации быстро осваивают конкретную опера-

цию. Это упрощает наем и подготовку персонала, измерение результатов работы, позволяет экономить на оплате труда.

Недостатком такой модели специалисты считают однообразие операций, выполняемых исполнителем с высокой интенсивностью, что способствует высокой утомляемости работников и не мотивирует их к более эффективному труду.

Модель расширения масштаба работы (расширение рабочих заданий по горизонтали) основывается на добавлении рабочих функций, операций или задач исполнителю. Это вносит разнообразие в его работу, снижает интенсивность труда и утомляемость, свойственные модели построения работы, повышает привлекательность трудового процесса, создает дополнительные возможности для самореализации, мотивирует работника.

Использование этого метода вызвало рост профессиональных знаний и навыков исполнителей, способствовало улучшению удовлетворенности работой, повышению ответственности за качество работы.

Модель ротации работы заключается в перемещении работника 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.

Модель обогащения работы (расширение рабочих заданий по вертикали) предусматривает добавление к выполняемой исполнителем работе новых функций или задач по планированию, организации, контролю и оценке собственной работы. Методы, способствующие ее реализации:

- Установление отношений с потребителем.
- Планирование исполнителем своей работы.
- Роль исполнителя как собственника своей работы.
- Потребность в получении новых знаний.
- Элемент уникальности в работе.
- Получение исполнителем информации о результатах работы.

При обогащении работы осуществляется делегирование полномочий. Так, исполнители могут в определенных пределах наделяться рядом прав: им доверяют планировать свою работу, выбирать методы ее выполнения, определять, когда и как проверять ее качество; они могут принимать решения о приоритетах в работе, о начале и конце работы, о перерывах в работе. Обогащение работы способствует уменьшению контроля и администрирования.

Проектирование работы позволяет достаточно четко выделить и описать отдельные участки, выбрать соответствующую модель (или модели), обеспечить эффективную реализацию функции планирования, организации, мотивации и контроля.

4.4. Планирование

Планирование – это выбор целей и составление плана действий по их достижению. Оно предполагает рассмотрение предыдущего развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее.

Выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование. *Стратегический* уровень планирования обеспечивает достижение стратегических целей, обеспечивающих будущую жизнеспособность и эффективность различных направлений деятельности организации. *Тактическое* планирование ориентировано на реализацию важных этапов достижения стратегических целей. *Оперативное* планирование направлено на достижение организацией оперативных целей, решение текущих задач, стоящих перед ней. Оно конкретно и детально по содержанию.

Перечисленные виды планирования взаимосвязаны: тактические и оперативные цели организации не могут противоречить стратегическим целям; оперативные планы должны включать конкретные действия, направленные на достижение стратегических и тактических планов.

Совокупность взаимосвязанных стратегических, тактических и оперативных планов по всем направлениям деятельности и уровням организации образует *систему планов*. Основой для ее разработки является целевая модель и метод дерева целей.

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.

Принципы планирования

Любой план должен удовлетворять следующим основным принципам:

- быть экономически обоснованным и рациональным (обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами времени, финансов и других ресурсов);

- опираться на реальные возможности того, для кого он предназначен (организации, группы или отдельного лица);

- быть достаточно гибким, чтобы в процессе реализации можно было по мере необходимости вносить в него изменения без ущерба для достижения поставленной цели.

Чтобы реально воздействовать на поведение людей, показатели планов должны быть напряженными, но достижимыми. Реальные показатели мотивируют людей, а нереальные (слишком завышенные или заниженные) расхолаживают, вызывают неприязнь и отрицательно сказываются на результатах работы.

Классификация планов

По *длительности планового периода* выделяют следующие виды планов:

- долгосрочные планы - плановый период более трех лет;
- среднесрочные планы - плановый период от года до трех лет;
- краткосрочные планы - охватывающие плановый период до одного года.

По *содержанию* планы подразделяют на три группы:

- стратегические – определяющие курс развития организации на длительный период времени (более трех лет);
- тактические - содержащие планы действий по созданию предпосылок для реализации стратегии (этапов реализации стратегии) на среднесрочный период времени;
- оперативные - связанные 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.).

Стратегическое планирование направлено на создание и поддержание соответствия между стратегическими целями организации, ее потенциальными возможностями развития с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды.

Разработка стратегических планов начинается с анализа положения дел на рынке: тенденций развития потребительского спроса, 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.

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

Невозможно предсказать будущее абсолютно точно, поэтому первые варианты стратегических планов имеют большую погрешность и постоянно уточняются.

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

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.

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

- производство и реализация продукции;
- техническое и организационное развитие;
- повышение эффективности производства;
- нормирование работ и материалов;
- капитальные вложения и капитальное строительство;
- материально-техническое обеспечение;
- персонал и оплата;
- себестоимость, прибыль и рентабельность;
- системы материального стимулирования;
- финансовый план;
- социальное развитие;
- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

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

Оперативное планирование работы структурных подразделений (конкретных действий на конкретный период времени с детализацией содержания) осуществляет менеджмент нижнего уровня управления.

Например, в производственном отделении разрабатываются: план реализации (план продаж), план производства, план капитальных вложений, план материально-технического обеспечения производства, план научных исследований и разработок, финансовый план и др. Месячные планы производства детализируются в виде производственных заданий цехам и участкам на декаду, неделю, сутки, смену. Подразделения главного конструктора формируют планы-графики выполнения работ по разработкам. Служба главного технолога - аналогичные планы разработки технологических процессов, изготовления и восстановления оснастки. Служба материально-технического снабжения составляет квартальные, месячные и сменно-суточные планы обеспечения материалами и комплектующими. Службы главного энергетика и главного механика - квартальные, месячные и декадные планы планово-предупредительного ремонта оборудования и т.п. Все планы структурных подразделений согласуются по срокам реализации и ресурсам.

4.5. Организация (организовывание)

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

Содержание функции организации предполагает создание системы отношений обеспечивающей *распределение задач и ресурсов* между отдельными подразделениями и сотрудниками, *установление системы взаимодействия* между ними, осуществление *координации их действий* по реализации планов, принятых решений и достижения целей организации.

В самом общем плане осуществление функции организации связано с определением этапов реализации плана или решения, назначением ответственных исполнителей на каждом этапе и введением порядка взаимодействия исполнителей (кто с кем и каким образом должен взаимодействовать на разных этапах выполнения плана или решения).

Организация выполнения процесса

В организации выполнения процесса 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. Основой для ее формирования являются организационные цели (планы) и технологическая модель процесса.

Организация управления процессом, представляет собой совокупность процедур или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между элементами процесса. Ее основные задачи:

- обеспечение взаимодействия между менеджером процесса и руководством;
- установление правил формального взаимодействия между участниками процесса;
- распределение ролей и ответственности;
- определение прав и ответственности за принятие решений;
- обеспечение эффективного распределения информации;
- определение формы предоставления информации.

В процессе организации выполнения планов производства осуществляется подстройка структуры управления процессом к существующей организационной структуре. При смене условий функционирования процесса структура управления процессом, как правило, видоизменяется.

Организация выполнения плановых заданий концентрирует внимание на выполнении работы, т.е. на конкретных исполнителях, рабочих местах, вводимых ресурсах, координации ресурсов, участков работы и исполнителей. Она осуществляется на основе технологической модели процесса, структуры управления процессом, планов, ресурсных возможностей и мотивации персонала. При проектировании работы 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.

Исполнители работ требуемой квалификации распределяются по рабочим местам и конкретным работам, до них доводятся плановые задания. Формируются рабочие графики использования персонала и нужное восприятие каждым исполнителем своей работы. Организуются своевременная поставка необходимых ресурсов на рабочие места (устанавливается и отлеживается кто, куда, когда и каким образом их поставляет) и передача продукта на следующий технологический этап. Обеспечивается техническое обслуживание производственного и управленческого процесса: обслуживания, 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.

4.6. Мотивация

Функция мотивации - это целенаправленное формирование мотивов человека или группы людей, побуждающих их к более эффективной работе для достижения целей организации.

Мотивация работника к более эффективной работе в интересах организации возникает, если в результате достижения целей организации обеспечивается достижение его личных целей.

Методы мотивации труда персонала

Разработан и используется достаточно широкий набор средств мотивации, но они не универсальны, поэтому ее механизм должен строиться на ситуационной основе. Напомним некоторые выводы, вытекающие из ранее рассмотренных теорий мотивации:

- высокая результативность труда работников является залогом полного удовлетворения их ожиданий;
- потребности, мотивирующие определенного работника в конкретной ситуации, могут не воздействовать в другое время или на другого работника в аналогичной ситуации;
- исполнитель умножает свои усилия, если считает получаемое вознаграждение справедливым;
- размеры и форму вознаграждения необходимо устанавливать, как известное сотрудникам соотношение достигаемых результатов и размеров вознаграждения с учетом потребностей подчиненных;
- чтобы стимулировать работника к эффективному труду, следует изучить их потребности и способствовать удовлетворению последних посредством действий, одновременно обеспечивающих достижение целей организации;
- нужно формировать высокий, но реально достижимый уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, так как при этих условиях обеспечиваются высокие результаты работы исполнителей;
- нужно увязывать уровень вознаграждения со степенью достижения конечных целей;
- механизм мотивирования должен оставаться действенным на протяжении всего времени функционирования объекта управления, не ослабевая по мере удовлетворения его потребностей;
- результативность работы зависит от психологического климата в коллективе и стиля управления, применяемого руководителем.

Целевой метод. основополагающим трудом по мотивированию целими считается опубликованная в 1968 г. статья Э. Локка «О теории мотивирования и стимулирования целями».

Локк пришел к выводу, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой. Индивид, осознав и оценив события, происходящие в окружении, на этой основе намечает для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, а затем осуществляет определенные действия (работу). Достигнув желаемого результата, испытывает удовлетворение.

Концепция партисипативного (соучастующего) управления исходит из того что если человек заинтересованно участвует в различной внутриор-

ганизационной деятельности и получает от этого удовлетворение, он работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Участие в управлении может быть реализовано по следующим направлениям:

- работники наделяются правом самостоятельно решать, как выполнять свою работу;
- работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы;
- работники получают право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда, но одновременно берут на себя ответственность за конечный результат;
- работники широко вовлекаются в рационализаторскую деятельность по совершенствованию своего труда, работы группы и организации в целом;
- работникам доверяется формирование рабочих групп из членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

На практике перечисленные направления тесно связаны и дополняют друг друга.

Мотивирующие рабочие задания. Характер выполняемой работы также может мотивировать или демотивировать ее исполнителей, что выражается в удовлетворенности и увлеченности работой. Иными словами, отношение исполнителей к работе, зависит от того, насколько их мотивируют конкретные рабочие задания. (Смотрите «Методы проектирования работы исполнителей»).

Проектировать рабочие задания необходимо осознанно и тщательно, учитывая внешние требования, технологические процессы, навыки, способности и предпочтения исполнителей.

Гибкие системы оплаты труда. Чтобы поддерживать в людях мотивацию к интенсивному труду, необходимо разработать систему вознаграждения, отражающую изменчивую природу рабочего задания и рабочего места. Такая система может включать различные вознаграждения. Например, основная зарплата, надбавки к зарплате, поощрительные платежи, элементы социального пакета.

Традиционный подход к оплате труда, состоит в том, что зарплата, прежде всего, зависит от стажа, должности и количественных показателей выполненной работы. Такой подход преобладал в условиях стабильной внешней среды. В динамичной среде, когда требования к навыкам и квалификации сотрудников, определяющих успех организации, постоянно изменяются, возникла необходимость повышения гибкости системы оплаты труда, и сокращения градации уровней выплат. Для решения этой задачи используется системы, когда уровень оплаты труда работника определяется не названием должности, а его квалификацией и вкладом в деятельность организации. Работники дифференцируются по индивидуальным вкладам, причем сумма вклада учитывает трудовой вклад и вклад, связан-

ный с реализацией корпоративно-ориентированного поведения – участия сотрудника в решении производственных, управленческих или организационных задач.

Наиболее широкое признание получили гибкие системы оплаты труда: кафетерий, контрактная система, система грейдов.

В системе кафетерий исполнитель по результатам работы за год зарабатывает право на следующий год пользования или финансирования организацией, выбранной им услуги из стандартного социального пакета организации.

Контрактная система использует краткосрочные контракты в периоды высокой значимости работника для организации. Причем уровень оплаты может устанавливаться намного выше, чем в обычные (стабильные) периоды работы.

В настоящее время в Беларуси предусмотрена возможность использования прямой сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, косвенно-сдельной, аккордной, простой-повременной и повременно-премиальной систем оплаты труда работников. Кроме того, могут использоваться гибкие системы оплаты труда на основе: тарифной сетки, разработанной в организации; комиссионной системы; «плавающих» вкладов; грейдов.

При использовании системы оплаты труда на основе тарифной сетки, разработанной в организации, организация сама разрабатывает тарифную сетку в зависимости от сложности, напряженности, условий труда и уровня квалификации работников.

Оплата труда на основе комиссионной системы предполагает, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от роста объемов реализованной продукции (товаров, услуг), т.е. работник получает ежемесячное вознаграждение в процентном отношении от выручки.

В системе оплаты труда на основе «плавающих вкладов» размер тарифных ставок (окладов) каждого работника устанавливают в текущем месяце по итогам его работы за предыдущий месяц.

В системе оплаты труда на основе грейдов оценивается значимость работника для организации (грейд). Для каждого грейда устанавливается диапазон оплаты труда. Диапазоны окладов каждого грейда могут пересекаться (частично перекрывать друг друга). Конкретный размер оплаты труда работника определяют в пределах диапазона его грейда с учетом вклада в результаты деятельности организации за определенный период.

Регуляторы и мотивы

Специалисты в области управления, опираясь на двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга, обобщили и детализировали поддерживающие и действительно мотивирующие факторы (табл. 4.2).

Напомним, что недостаточность регуляторов мотивации вызывает неудовлетворение работой, а главные мотивы способствуют приливу энергии у работников и мотивируют к более эффективному труду.

В процессе мотивирования в соответствии с содержанием табл. 4.2. руководителю рекомендуется преследовать две цели:

- снижение уровня неудовлетворенности подчиненных, посредством улучшения состояния регуляторов мотивации;
- увеличение уровня удовлетворенности работников, посредством усиления главных мотивов, стимулирующих к более эффективному труду и увеличивающих отдачу энергии у подчиненных.

Таблица 4.2

Регуляторы и мотивы

Регуляторы мотивации (поддерживающие факторы)		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Безопасность
Удобное рабочее место Низкий уровень шума Эргономика. дизайн Наличие столовой. Чистота. Хорошие физические условия работы.	Хорошая зарплата и справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, дивиденды) Социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и отдых, питание и пр.)	Ощущение своей принадлежности нужности Уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководства Хорошие отношения в коллективе
Главные мотивы (мотивирующие факторы)		
4. Личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Возможности для обучения Возможность карьерного роста Повышение ответственности и влияния Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения	Ощущение полезности своей работы Информированность о делах, планах и перспективах организации Интерес и учет руководством личных мнений работников Участие в принятии решений	Интересная работа Усложняющаяся работа, требующая повышения мастерства Возрастающая ответственность Соревновательный эффект (быть лучше другого) Постановка сложных и интересных трудовых целей

Мотивация специалистов и менеджеров

Способность и стремление человека получать внутреннее удовлетворение от тех результатов, которых он достигает лично, называют *внутренней мотивацией* или *самотивацией*. Специалисты, обладающие внутренней мотивацией, активно самосовершенствуются и в конечном итоге опережают более подготовленных, но внутренне безразличных к итогам выполняемой работы коллег.

С мотивацией менеджеров дело обстоит сложнее. Главной их задачей является получение результатов за счет действий подчиненных, следовательно, менеджеры должны мотивироваться этими результатами, а не личными, которые становятся вторичными. В определенном смысле менеджеры должны быть готовы бескорыстно пожертвовать удовлетворенностью

собственными успехами в пользу успеха других, хотя и подчиненных им, людей. Способность получать удовлетворение от достижений подчиненных, называют *внешней мотивацией*.

При подборе менеджеров следует убедиться, что, специалист-исполнитель, претендующий на роль менеджера, обладает самомотивацией, а кроме того, что данному кандидату будет несложно перейти к внешней мотивации.

Менеджерам, которые не смогли поменять внутреннюю мотивацию на внешнюю, нужно предоставить работу, с возможностью реализации внутренней мотивации, позволяющую достичь высоких личных результатов.

Призвание менеджера - создавать и поддерживать среду, способствующую раскрытию потенциала подчиненных и наилучшему их использованию в интересах организации и в их личных целях.

Рекомендации менеджерам

Результаты выполнения работы зависят от мотивированности исполнителей, поэтому в процессе управления персоналом менеджерам необходимо руководствоваться следующими рекомендациями:

1. *Следите за условиями труда.* Неудовлетворительные условия, в которых выполняется работа, вызывают у работника чувство неудовлетворенности, и он снижает интенсивность труда.

2. *Формируйте и поддерживайте здоровый психологический климат на работе.*

3. *Учитывайте индивидуальные различия между людьми.* У каждого человека свои уникальные потребности, и у всех разные жизненные позиции и личностные характеристики.

4. *Распределяйте рабочие задания с учетом способностей и квалификации работников.*

5. *Формируйте мотивирующие рабочие задания.*

6. *Умело используйте цели.* Необходимо ставить перед работниками конкретные цели и постоянно информировать о том, насколько они успешно выполняют работу.

7. *Следите за тем, чтобы цели воспринимались работниками как достижимые.*

8. *Поощряйте работников индивидуально.* Менеджеры должны знать персональные характеристики и потребности своих работников и максимально индивидуализировать вознаграждения.

9. *Основывайте вознаграждения на показателях эффективности работы.*

10. *Проверяйте восприятие работниками справедливости применяемой системы вознаграждений.* Работники должны видеть, что вознаграждения и полученные ими результаты соответствуют затраченным усилиям.

11. *Признавайте заслуги работников.*

12. *Вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений по работе.*

13. *Не забывайте о материальном поощрении.* Деньги остаются важнейшим стимулом для большинства работников.

4.7. Контроль

Контроль - это процесс наблюдения за изменениями объекта управления в целях нейтрализации негативных отклонений. В процессе контроля на основе информации о текущих результатах деятельности сравниваются реально достигнутые и плановые результаты.

Для осуществления контроля необходимо наличие:

- а) объективных и существенных контролируемых показателей;
- б) критериев, позволяющих определить 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 организации с целью сбора и анализа информации об их состоянии.

Контроллинг - это система непрерывного планирования, контроля и анализа, ориентированная на эффективность управления и прибыльность предприятия. Его часто определяют, как внутренний финансовый контроль обеспечения и проверки результатов исполнения всех управленческих решений.

Главная задача контроля - количественная и качественная оценка результатов работы организации, ее подразделений и сотрудников с обязательным устранением выявленных негативных отклонений.

Типы контроля

По характеру воздействия на объект контроля выделяются *упреждающая* и *результатирующая* формы контроля.

Упреждающий контроль направлен на предупреждение отклонений и возможных сбоев. С этой целью выявляются отклонения в происходящих процессах от нормы, моделируются возможные негативные последствия, осуществляются необходимые корректировки действий для предотвращения нежелательных последствий.

Результатирующий контроль констатирует полученные результаты. Он не позволяет исправить, изменить уже произошедшее событие, поскольку является запоздавающим, 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.

Стратегический контроль необходим для оценки и регулирования деятельности организации с позиций достижения долгосрочных целей и установления взаимоотношений организации с внешней средой. Он кон-

центрирует 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.

Оперативный контроль обеспечивает наблюдение за ходом и использованием методов выполнения оперативных работ. Его периодичность обусловлена оперативными планами. 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.

Текущий, или производственный контроль ведется по ходу выполнения и процедурам процесса производства.

Заключительный контроль - результирующий. Он констатирует качество результата, полученного после завершения процесса и осуществляется путем сравнения полученных результатов с плановыми.

Сферы и объекты контроля

В зависимости от направления деятельности и структуры в организации выделяют функциональные области (сферы) контроля (производство, финансы, персонал, маркетинг, и др.), а также объекты контроля - ключевые показатели деятельности по каждой из сфер контроля (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Объекты контроля по функциональным подсистемам организации

Функциональная подсистема	Примеры объектов контроля
Производство	Качество. Затраты времени на единицу продукции. Удельные издержки. <i>Производительность оборудования и уровень его использования</i>
Финансы	Прибыль. Ликвидность. Запасы. Расходы на покупку оборудования. Капитальные вложения. Денежная наличность
Персонал	Потери рабочего времени из-за трудовых споров. Прогулы. Потери времени из-за болезней. Заработная плата. Безопасность труда. Социальные выплаты
Маркетинг	Удовлетворенность потребителей. Объем продаж. Торговые издержки. Продажи в кредит. Затраты на рекламу
...	...

Этапы процесса контроля

Реализации контроля предполагает четыре этапа.

На *первом этапе* устанавливаются параметры, в сравнении с которыми предполагается оценивать деятельность. Они должны быть конкретны, представлены в виде результата (стандартов, норм, планов), ожидаемого к определенному времени.

На втором этапе процесса измеряются достигнутые показатели работы.

На третьем этапе сравниваются фактически достигнутые результаты и плановые показатели, что позволяет установить наличие отклонений и выявить их причины.

На четвертом этапе производится окончательная оценка полученных результатов и по мере необходимости предпринимаются шаги по корректировке действий или планов.

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 должны 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.

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.

Тема 5. СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

5.1. Коммуникации

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова *communicatio* - общение, сообщение. Общаясь, люди вступают в определенное взаимодействие, обмениваются информацией. Следовательно, для коммуникации существенно, *что* передается (информация) и *как* передается (средство передачи).

Информация - это факты, идеи, мнения, намеки, ощущения или восприятия, запахи, вкус, чувства и т.п., несущие новые знания о чем-либо. В качестве *средств передачи информации* могут использоваться письмо, световые и звуковые сигналы, позы, жесты, тональность голоса, недосказанности и т.п.

Для осуществления коммуникации необходимо наличие как минимум двух субъектов коммуникации, способных воспринимать информацию - видеть, слышать, осязать, ощущать запах и вкус и т.п. Субъектами коммуникации могут выступать отдельные индивиды, группы людей и организации.

В процессе управления важную роль играет межличностная коммуникация, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей.

Межличностная коммуникация, использующая как систему кодирования информации слова, называется *вербальной*, а без использования слов - *невербальной коммуникацией*. Примеры невербальной коммуникации: движения тела, физические данные, речь (интонации, скорость), использование среды; физическая среда, в окружении которой предпринимает находиться человек; отношение к времени (пунктуальность, опоздания и т.п.)

Информация - источник власти и ее умелое использование является одним из важнейших инструментов эффективного управления.

Послание может быть получателем: а) понято и принято (воспринято), б) не понято и поэтому не принято, в) понято, но в силу разницы оценок, не воспринято получателем. Получить – еще не значит понять, а понять – не значит принять, т.е. согласиться с содержанием. Принятие значения послания подразумевает, что восприятие смысла послания получателем адекватно заложенному отправителем смыслу.

Процесс коммуникации

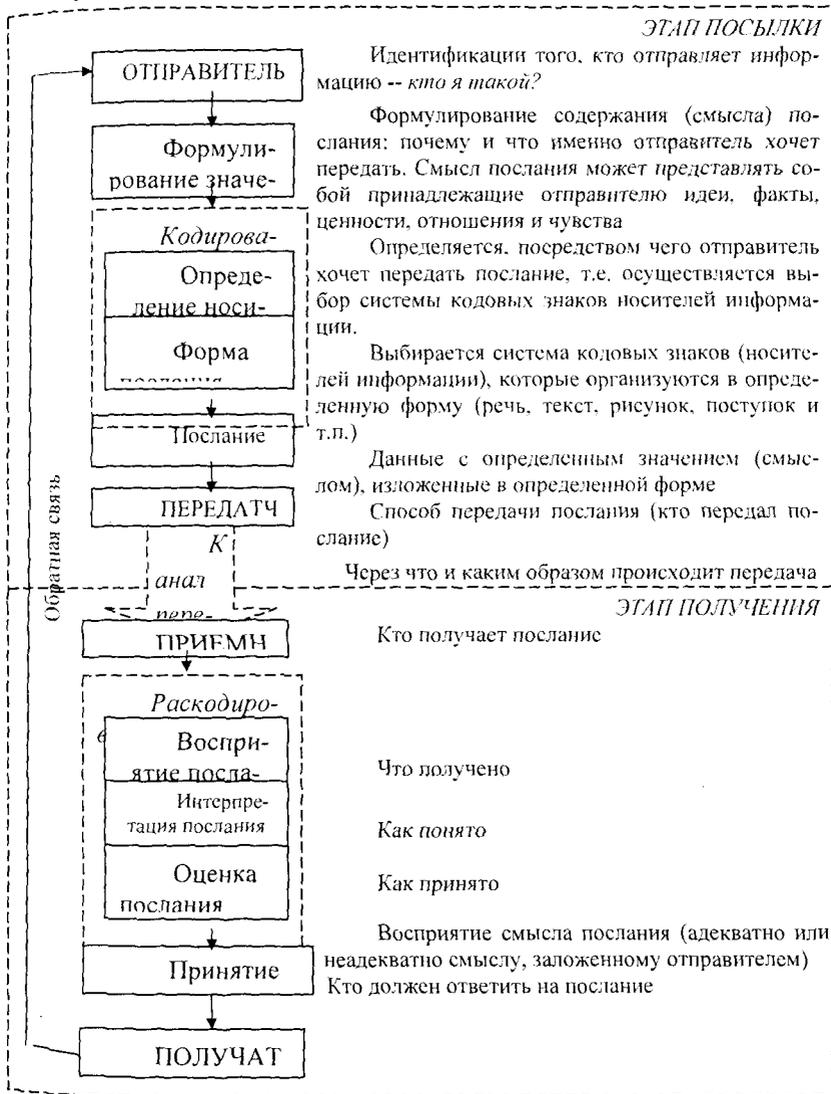


Рис. 5.1. Этапы коммуникационного процесса

В процессе коммуникации присутствует шум любое вмешательство в любой элемент процесса коммуникации, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организаци-

онные составляющие, затрудняющие точную передачу сигнала. Необходимо стремиться преодолеть или снизить шум и передать смысл послания как можно точнее.

Важным элементом коммуникационного процесса является *обратная связь* - ответ получателя на послание. Обратная связь обеспечивает информирование отправителя правильно ли понято и принято послание.

Коммуникационные сети

Система связи субъектов коммуникации с помощью информационных потоков образует коммуникационную сеть, которая концентрирует внимание на потоках информации, а не на содержании передаваемой информации. Она обеспечивает соединение участников коммуникационных процессов с помощью информационных потоков.

Возможности коммуникационной сети ограничивают взаимодействие субъектов, а размеры группы влияют на сложность коммуникационной сети (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Зависимость потенциальных контактов от численности группы

	Численность группы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество потенциальных контактов	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

Примечание. В таблице учтены как прямые двухсторонние, так и прямые множественные контакты.

Примеры коммуникационных сетей представлены на рис. 5.2.

В сетях типа «колесо» коммуникация может осуществляться только через одного субъекта. Лицо, находящееся в центре, имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы, получает больше посланий (информации), чаще признается другими членами лидером.

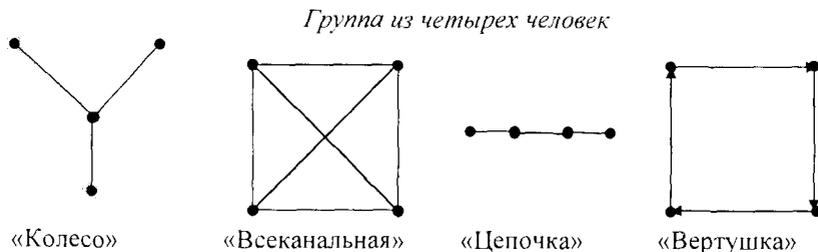


Рис. 5.2. Примеры коммуникационных сетей

Сети типа «цепочка» также обладают властной иерархией, но используют и горизонтальные связи - элемент децентрализации. «Всеканалные» сети обеспечивают полную децентрализацию в группе, создают условия для открытых коммуникаций без посредника, поэтому используются, когда необходимо вовлечь всю группу в решение проблем. Другие образцы коммуникационных сетей сочетают различные варианты связей, централизации и децентрализации.

Следует помнить, что организация коммуникационной сети через промежуточное звено увеличивает время передачи информации и способствует искажению ее содержания.

Коммуникационные стили

Способ, с помощью которого субъект коммуникации предпочитает строить обмен информацией, называют **коммуникационным стилем**.

Коммуникационный стиль зависит от роли субъекта в организации, но его оценка производится по таким переменным, как *открытость субъекта в коммуникации* и *адекватность обратной связи*. По соотношению этих параметров выделяют пять стилей:

1) **«открытие себя»** - стиль, характеризующийся высокой степенью открытости субъекта перед партнерами по коммуникации и низкой обратной связью. Субъект открывается, рассчитывая вызвать ответную реакцию, но не находит взаимности;

2) **«реализация себя»** - стиль характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. Он считается наиболее продуктивным при коммуникации, но требует адекватной реакции обеих сторон и поэтому его не всегда возможно реализовать;

3) **«замыкание в себе»** - стиль, имеющий низкий уровень открытости и обратной связи. Субъект как бы изолирует себя от других, не давая познать себя, не воспринимает информацию партнеров, а они предпочитают с ним не общаться;

4) **«защита себя»** - стиль с низкой открытостью, но высоким уровнем обратной связи. Он позволяет лучше узнать других и оценить обстановку, поэтому часто используется руководителями в процессе управления;

5) **«торговля за себя»** - стиль, для которого характерны умеренная открытость и умеренная обратная связь. Участник коммуникации приоткрываются ровно настолько, насколько и его партнер по коммуникации. Этот стиль часто используется в процессе деловых переговоров.

Ни один из стилей не плох и не хорош сам по себе. В ходе коммуникации обстановка подсказывает выбор оптимального стиля. Однако следует помнить, что для более полного информационного обмена и сближения необходимо, чтобы кто-то сделал первый шаг. Важными условиями является умение слушать, готовность понять, уважение права партнера по коммуникации на собственную точку зрения.

5.2. Власть и влияние. Лидерство

Возможность оказывать влияние на поведение других людей определяется как *власть*. Она может иметь отношение к отдельному человеку, группе людей и организации в целом, но существует только в том случае, если имеется взаимозависимость человека или группы от другого человека или группы. Она может появиться в связи с занимаемой должностью (должностная власть) или личным воздействием (личная власть).

Должностная власть не проистекает из должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Ее величина зависит от доверия лиц, делегирующих полномочия, и может быть в любое время ограничена или передана другому лицу.

Личная власть приходит снизу от людей, как результат признания определенных достоинств человека, которого они наделяют его личной властью над собой.

Оптимальная ситуация для организации и руководителя складывается, если последний располагает и должностной и личной властью.

Величина власти не постоянна. Власть может существовать, но не использоваться. Например, если сотрудник работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять к нему имеющуюся власть.

Обладание властью предоставляет возможность влиять на удовлетворение разного рода потребностей, что используется и руководителями и подчиненными для достижения своих целей или укрепления положения.

Рассматривая власть как организационный процесс необходимо учитывать, следующее:

- власть – это потенциал ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Источники власти

По основе происхождения власти судят о ее источнике.

Принято различать две группы источников: а) имеющие личностную основу; б) сформированные на организационной основе (рис. 5.3).

Авторитет. Доверие

Авторитет, от лат. *autoritas* - власть, влияние. Это власть, возникающая на основе признания людьми достижений, знаний, умений, навыков, способностей или особого положения носителя авторитета.

Выделяют три формы авторитета: формальный (должностной), моральный и функциональный.

Формальный авторитет обусловлен набором властных полномочий и прав, которые дает руководителю занимаемая должность. Исследова-

ниями установлено, что формальный авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния на подчиненных.

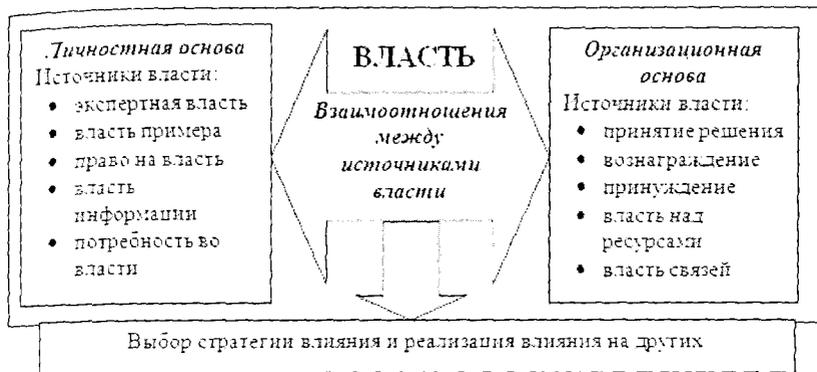


Рис. 5.3. Источники власти в организации

Функциональный авторитет человека формируется на основе его знаний, умений, деловых качеств, опыта и таланта, отношения к людям, к своей профессиональной деятельности.

Моральный авторитет складывается на основе нравственных качеств индивида (обязательности, порядочности, ответственности за свои действия).

Моральный и функциональный авторитет может заслужить любой человек, и это дает ему определенную личную власть над людьми.

Руководитель является носителем всех трех форм авторитета. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит к ослаблению и потере влияния на подчиненных. Совокупность же всех трех форм способствует максимизации этого влияния.

Доверие - это психологическое состояние, при котором субъект добровольно, осознанно и без колебаний ставит свое личное благополучие в зависимость от внешнего фактора, в котором он не сомневается. Оно возникает на основе признания необходимости, правильности и результативности действий носителя авторитета и проявляется в готовности действовать в соответствии с его установками.

Доверие дает более сильную власть, чем авторитет. Облеченный им руководитель способен максимально реализовывать власть и добиться лидерства.

Лидерство

Слово «лидер», происходит от англ. *leader* - ведущий, первый, идущий впереди. Это член группы (организации) обладающий признанным авторитетом, которому она доверяет право принимать ответственные ре-

шения в значимых для нее ситуациях, а группа (организация) сознательно и добровольно следует этим решениям.

Лидерство - это особый тип управленческого взаимодействия (отношений управления) лидера и последователей, при котором, лидер внедряет в сознание людей (последователей) свое видение будущего, они наделяют его личной властью над собой, а он, используя эту власть, на основе общих целей, ведет последователей к воплощению своего видения в реальность.

Лидерство, так же как власть, составляет потенциал человека, однако для осуществления власти не обязательна совместимость целей руководителя и группы, в то время как для реализации лидерства требуется определенное совпадение между целями лидера и его последователей.

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называют *формальным лидерством*, а влияние через способности, умения или другие необходимые людям ресурсы - *неформальным лидерством*. Последнее в большей степени обусловлено использованием личностной основы власти и ее источников.

Эффективное лидерство ориентировано на то, что последователи могут иметь, *неэффективное* лидерство - на то, что они *хотят* иметь. Эффективность лидерства зависит от объема и источников власти, которые лидер использует в отношениях с последователями.

Быть менеджером - не означает автоматически быть лидером. Менеджер в своем влиянии на работу опирается на должностную основу власти и источники, ее питающие, т.е. отношения «начальник - подчиненный» свойственные традиционному управлению. Лидерство - это специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации на основе отношений «лидер - последователи», в которых присутствует психологический фактор. Лидер как бы создает последователей, а последователи - признают лидера.

Менеджер направляет работу других людей и несет персональную ответственность за результаты. У хорошего менеджера всегда порядок и последовательность в делах. Свое взаимодействие с подчиненными они строят больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей, вселяет энтузиазм, передавая работникам свое видение будущего и помогая адаптироваться к новому, безболезненно пройти этап изменений.

Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение, реагируют на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они используют доверие как основу групповой, совместной работы.

Следует отметить, что в реальной практике эти два типа отношений управления не встречаются в чистом виде. Исследования показывают, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, в то же время гораз-

до меньше лидеров, имеющих задатки менеджера. Очень часто возникают ситуации, в которых менеджеру необходимо использовать качества лидера и быть лидером. Менеджер, являющийся неформальным лидером, усиливает свои позиции.

Цикличность типов отношений управления

Для осуществления управления необходимо, чтобы объект управления был готов и мог выполнять управленческие команды, а руководитель имел рычаги воздействия на исполнителя, побуждающие последнего подчиняться этим командам.

На практике процесс отношений управления носит комплексный характер, однако на определенных уровнях и у отдельных объектов управления наблюдается доминирование отдельных типов отношений управления, а с течением времени и смена их взаимных позиций.

На ранних стадиях развития организации, когда структурированность работы низкая (не ясно, что делать), а отношения по работе недостаточно развиты (существует зависимость и необходимо оказывать воздействие), возникает тип отношений управления, получивший название *«мастер - работник»*. В этой ситуации кто-то один занимает центральную позицию (централизованное управление), а последователи являются исполнителями. Они затрачивают свои усилия во благо группы (организации), не имея фактически никаких прав. Власть лидера абсолютна, изменить выбранный им курс последователи не могут.

Низкая структурированность работы и неразвитость связанных с ней отношений ориентирует последователей на то, что они хотят иметь - *неэффективное лидерство*. Этот тип ранних лидерских отношений доминирует в малочисленных организациях, семейном, торговом и фермерском бизнесе.

В процессе роста организации возникают проблемы с управляемостью, абсолютная централизация, присутствующая в отношениях «мастер - работник», становится неэффективной или невозможной. Организация вынуждена выделять специализированные функциональные подразделения, развивать свою структуру, делегировать полномочия и ответственность. Для этого этапа характерны высокая структурированность работы (ясно, что и как делать) и неразвитые отношения по работе (зависимость и воздействие). Неэффективное лидерство уступает место следующему традиционному типу отношений управления *«начальник - подчиненный»*, или *собственно управлению*. Менеджеры осуществляют управление в рамках делегированных им полномочий.

Затем может возникнуть тип отношений управления *«лидер - последователь»*. Это может появиться в высокоструктурированной организации, имеющей развитые отношения по работе (взаимозависимости и взаимодействия). Появление в ней лидера, способного передать многочисленным последователям свое видение и поднять энтузиазм, существенно усиливает

позиции организации. Последователи и лидер ориентируются на то, что они могут иметь, т.е. реализуют *эффективное лидерство*.

Когда организация достигает устойчивого благополучия, лидер может утратить четкость видения, а последователи - упокоиться и отказаться от лидера. Обладая развитыми отношениями по работе (взаимозависимость и взаимодействие), исполнители переходят к типу отношений управления «участник – участник» или *самоуправлению*. Ему свойственна размытость целей, следовательо, низкая структурированность работы (не ясно, что делать), что в условиях динамично изменяющейся внешней среды, как правило, не способствует устойчиво хорошим результатам работы, и может наступить кризис.

Для выхода из кризиса потребуется приход нового лидера и консолидация вокруг него всех работников, т.е. снова актуализируется тип отношений «мастер - работник», и цикл замкнется.

В процессе количественного и качественного развития организации рассмотренная цикличность типов отношений управления может повторяться многократно.

Стили руководства (лидерства)

Форму выражения власти руководителя отражает его стиль руководства, проявляющийся в устойчивых приемах и методах, используемых в процессе управления.

Стиль, реализуемый руководителем, оказывает существенное воздействие, как на результаты производственной деятельности, так и на психологический климат в организации и является неотъемлемой частью мотивационного процесса в ней.

Курт Левин выделил *три стиля лидерства* (руководства), ставших классическими: авторитарный, демократический, нейтральный (либеральный или пассивный).

Авторитарный стиль имеет следующие отличия: единоличное принятие решений руководителем (минимум демократии); жесткий контроль со стороны руководителя за выполнением решений с угрозой наказания (максимум контроля); отсутствием интереса к работнику как к личности. В критических ситуациях авторитарный стиль оказывается наиболее эффективным по производственным критериям.

Недостатками авторитарного стиля являются: возрастание вероятности принятия ошибочных решений; перегрузки руководителя, на котором замыкаются все вопросы; подавление инициативы, творчества; развитие неудовлетворенности подчиненных своей ролью и работой; неблагоприятный психологический климат в коллективе (интриги в борьбе за влияние групп и отдельных людей на руководителя). В этой связи авторитарный стиль рекомендуется использовать в критических и кризисных ситуациях, когда времени и других ресурсов недостаточно (кризис в организации, чрезвычайные ситуации, пожарные, полицейские, военные действия).

Демократический стиль руководства предполагает, принятие управленческих решений на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников (максимум демократии), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками (максимум контроля). Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учитывает их интересы, потребности, особенности.

Демократический стиль обеспечивает высокую вероятность правильных, взвешенных решений, способствует получению хороших производственных результатов, развитию инициативы и активности сотрудников, удовлетворенности людей своим трудом и членством в коллективе, созданию благоприятного психологического климата и сплоченности организации. Однако его реализация требует много времени и высоких интеллектуальных, организаторских, психолого-коммуникативных способностях руководителя.

Нейтральный стиль руководства характеризуется максимумом демократии: все вправе отстаивать свои позиции, не стремясь к их согласованию. Наблюдается минимум контроля со стороны как руководителя, так и коллег. При отсутствии реального учета и контроля решения могут не приниматься вовсе, а принятые - не выполняться. Такое положение оборачивается потерей скорости и направления движения в организации, низкими результатами работы, неудовлетворенностью людей своей работой и руководителем, ухудшением психологического климата в коллективе, отсутствием сотрудничества, снижением стимула добросовестно трудиться, соперничеством лидеров подгрупп. Возможно развитие скрытых и явных конфликтов, расслоение на конфликтующие подгруппы. В целом этот стиль не способствует эффективности руководства, но является лучшим по отношению к отдельным работникам, обладающим высокой квалификацией и развитым чувством ответственности.

Каждый стиль имеет очевидные преимущества в определенной ситуации, и это следует использовать. Реализацию данного управленческого подхода называют *ситуационным стилем*. Он гибко учитывает, как производственные результаты работы, так и уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Это стиль эффективного менеджера, отличающегося гибкостью, индивидуальным подходом, использованием в нужное время и в нужном месте преимуществ классических и других стилей управления для получения лучших производственных и психологических результатов.

Для полноты картины следует упомянуть и *непоследовательный*, или *алогичный стиль* руководства, который проявляется в непредсказуемом, хаотическом (без всяких на то причин) метании руководителя между стилями: то авторитарный, то пассивный, то демократический, то вновь авторитарный и т.д. Непоследовательность в системе отношений управления,

как правило, приводит к низким результатам работы и порождает максимальное количество проблем и конфликтов в организации.

Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшарда ориентирована на повышение эффективности лидерства посредством ситуативного использования соответствующих стилей руководства в зависимости от зрелости последователей. Авторами были выделены четыре стадии зрелости последователей по критериям зрелости в работе и психологической зрелости.

M1 отражает состояние низкой зрелости последователей: они не способны и не желают работать, поскольку некомпетентны, либо не уверены в себе. *M2* соответствует состоянию умеренно низкого уровня: люди не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но не хватает навыков и умений. *M3* - умеренно высокий уровень: последователи способны, но не желают работать, их не привлекает то, что им предлагает делать руководитель. *M4* - высокий уровень: люди очень способны и желают делать то, к чему их побуждает лидер.

Каждому состоянию зрелости последователей соответствует один из лидерских стилей: указывающий, убеждающий, участвующий и делегирующий (табл. 5.2).

Указывающий стиль оптимален при низкой зрелости последователей (*M1* - не хотят и не умеют работать). Лидер вынужден проявлять высокую директивность и непрерывный контроль за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим брать на себя ответственность, побороть неуверенность в возможности успешного завершения работы.

Убеждающий стиль предпочтителен в условиях умеренно низкой зрелости последователей (*M2* - хотят, но не умеют работать), поскольку уравновешивает директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, общается с подчиненными, помогает им, объясняя суть задания и вселяя в них уверенность в возможности его выполнения.

Участвующий стиль подходит при умеренно высокой зрелости последователей (*M3* - умеют, но не хотят работать). Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы получить мотивацию к выполнению работы. Привлекая исполнителей к участию в принятии решений, руководитель тем самым заинтересовывает их в активной реализации запланированного.

Делегирующий стиль наиболее отвечает целям руководства последователями высокого уровня зрелости (*M4* - умеют и хотят работать). Он характеризуется незначительной директивностью и едва ощутимой поддержкой работников, которые по своим индивидуальным качествам способны и желают работать, готовы взять на себя максимум ответственности за выполнение задания и демонстрируют творческий подход к работе.

Таблица 5.2

Содержание управленческого поведения лидерских стилей

Уровень зрелости последователей	Стиль руководства и формы управленческого поведения
<p>М1 - низкий уровень (люди не способны и не хотят работать)</p>	<p>Указывающий стиль Четкие указания, что и как делать Постоянный контроль работы Наказания по необходимости Реагируйте на ошибки и хорошую работу Поощряйте за результативную работу</p>
<p>М2 - умеренно низкий уровень (люди не способны, но желают работать)</p>	<p>Убеждающий стиль Указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, советы, рекомендации, поощрение проявления самостоятельности; Регулярный контроль за работой Уважительное, доброжелательное отношение Интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы) Приказы и наказания в случае необходимости Вознаграждение позитивного поведения</p>
<p>М3 – умеренно высокий уровень (люди достаточно способны, но не желают работать)</p>	<p>Участвующий стиль Консультации с сотрудниками по проблемам, заинтересованное внимание к их советам Поощрение инициативы подчиненных, высказывания ими замечаний и предложений Делегирование ответственности Сведение к минимуму прямых указаний и контроля, создание системы самоконтроля Постановка целей без уточнения способов их достижения, широкое общение Вознаграждение активности, инициативы, хорошей работы</p>
<p>М4 - высокий уровень (люди способны и желают делать то, к чему их побуждает лидер)</p>	<p>Делегирующий стиль Постановка проблем, прояснение целей и достижение согласия по отношению к ним Предоставление необходимых прав, полномочий сотруднику для самостоятельного решения проблемы Невмешательство в дела Самоуправление и самоконтроль у сотрудников Оказание поддержки на просьбу подчиненных Серьезное реагирование на просьбы</p>

При использовании модели Херси-Бланшарда важно учитывать неоднородность среды последователей по уровню их зрелости и выбирать соответствующий стиль с учетом особенностей групп и отдельных лиц.

5.3. Принятие решений. Методы принятия решений

Организационная реакция, устраняющая возникшую проблему - это ее решение.

Проблема, или проблемная ситуация, возникает в организации, когда фактическое состояние дел на объекте управления или результат его деятельности: а) не соответствуют необходимому состоянию или нужному результату, б) в будущем не обеспечат получение нужного результата.

Проблема может проявиться как кризис, быть рутинной (повторяющейся), рассматриваться как возможность или угроза. Кризисы и рутинные проблемы проявляются сами, а возможности и угрозы требуют обнаружения и раскрытия.

Структурированные проблемы известны и понятны, они имеют высокую степень определенности (предсказуемы), разделяются на достаточно простые элементы (операции, действия) и укладываются в традиционные процедуры и методы решений.

Неструктурированные проблемы возникают спонтанно, обладают высокой степенью неопределенности и не вписываются в традиционные решения.

Принятие решения - это процесс сознательного выбора лучшего варианта (альтернативы) решения проблемы и ее устранения. Элементами данного процесса являются проблемы, цели, альтернативы и окончательное решение.

Решения, принимаемые органами управления или менеджерами в целях организации в рамках их официальных полномочий и обязанностей, называются *организационными* или *управленческими*.

Запрограммированное (программируемое) решение - это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Процедура их принятия формируется на базе политики, правил и норм, действующих в организации. При этом подходе экономится время, заранее известно, каким может быть решение, и это снижает вероятность ошибки.

Незапрограммированные (непрограммируемые) решения принимают, когда проблемы (или способы их разрешения) являются новыми (не имеющими прецедента), не структурированы, либо сопряжены с неизвестными факторами, и не укладываются в традиционный порядок.

На практике категории запрограммированного и незапрограммированного решения взаимно дополняются. Запрограммированное решение может иметь незапрограммированные элементы, связанные с особенностями конкретной ситуации, а в незапрограммированном решении возможно присутствие стандартных запрограммированных элементов.

В иерархии управления, как правило, более высокому уровню соответствует более высокая степень неопределенности, следовательно, возрастает количество неструктурированных проблем, требующих незапрограммированных решений по отношению к более низким уровням управления.

Рациональность решения

Если достижение поставленной цели обеспечивается с минимальными затратами, т.е. путь к цели является правильным (дает необходимый результат), то решение считается рациональным.

Поведенческие модели принятия решений

Поведенческие модели варьируют поведения лиц, принимающих решения по оценочной шкале: от полностью рационального, как в случае рациональной модели, до полной иррациональности в социальной модели (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Рациональность в поведенческих моделях

Полная рациональность →		Снижение степени рациональности →		Иррациональность
Рациональная модель	Модель ограниченной рациональности Саймона	Модель эвристических суждений и предпочтений	Социальная модель	

Рациональная модель предполагает выбор альтернативы (рационального решения), которая принесет *максимум выгоды* организации. Решения обосновываются с помощью объективных формализованных методов и объективного аналитического процесса.

В рамках такого подхода строго соблюдается рациональная организация процесса (процедура) принятия решений. Требуются всестороннее определение проблемы, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Оценка альтернатив производится беспристрастно с целью выбора альтернативы, лучшей для организации в целом. Отслеживается полученный результат реализации решения и осуществляется необходимая корректировка процесса.

Т. Питерс и Р. Уотермен отмечали ограниченность рациональной модели: «Количественный рационалистический подход доминирует в школах бизнеса. Для него характерен поиск отвлеченных, аналитических обоснований любых решений. Он достаточно точен, чтобы стать опасным побочным и, по мнению некоторых, уже привел нас к серьезным заблуждениям».

Несмотря на то, что использование рациональной модели объективно ограничено, критики не призывают полностью отказаться от нее. В процессе принятия любого решения рекомендуется придерживаться рацио-

нальной организации процесса (процедуры) принятия решений. Рациональная модель вносит существенный вклад в принятие эффективных решений.

Модель ограниченной рациональности, предложенная Г. Саймоном, исходит из предположения, что рациональность менеджера зависит от его познавательных возможностей, привычек и предубеждений. Кроме того, имеется много препятствий социального характера, мешающих принятию наилучших решений: сопротивление изменениям, стремление к приобретению статуса, озабоченность имиджем и т.п. Поэтому в реальной жизни среди альтернатив менеджеры выбирают вариант, который удовлетворителен или «достаточно хорош» и они принимают решения на основании относительно простых эмпирических правил, с помощью ремесленных приемов или в силу привычки.

В соответствии с моделью ограниченной рациональности люди, принимающие решение, преследуют цели *удовлетворенности*, а не максимизации. Удовлетворенность трактуется как действия, которые достаточно хороши для организации в целом и требуют минимума усилий со стороны ее членов.

Модель эвристических суждений и предпочтений предполагает, что лица, принимающие решения, прежде всего полагаются, прежде всего, на *эвристику* - интуицию и прошлый опыт.

Очень часто опытные руководители, приняв решение, затрудняются объяснить, как они к нему пришли. Так, установлено, что 80% менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию.

Интуитивные решения представляют собой выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. *Выбор решения, основанный на суждениях*, представляет собой осознанный выбор, подкрепленный знанием и опытом.

Модель эвристических суждений и предпочтений уменьшает информационные потребности людей, принимающих решения и на практике, либо облегчает и ускоряет процесс принятия решений, либо ведет к ошибкам и просчетам, так как опыт и поведение менеджеров субъективны и иррациональны.

Социальная модель именно иррациональна. Она исходит из того, что социально-психологические факторы оказывают серьезное влияние на поведение менеджеров при принятии решений. Эксперименты показывают, что более 30% людей подвержены конформизму, т.е. способны принимать чужое и заведомо неверное мнение или соглашаться с решением, которое считают неправильным. Установлено, что около 3% людей склонны рисковать, а многие из тех, кому доверено принимать решения, настаивают на неправильном, но уже одобренном ранее варианте. На людей оказывают влияние даже форма, в которой им подается информация. В этой связи

воздействия со стороны окружения часто вынуждают менеджеров принимать иррациональные решения.

Политическая модель предполагает, что решение становится функцией распределения власти в организации и зависит от эффективности политики, используемой различными участниками процесса управления. Организационные решения в этом случае, отражают желание членов организации максимально реализовать собственную властную политику.

Рациональная организация процесса принятия решения

Эффективность решений существенно зависит от организации процесса их принятия. Рекомендуется соблюдать очередность определенных действий с определенным содержанием, т.е. придерживаться рациональности. Представляется наиболее рациональным процесс принятия решений в три основных этапа, каждый из этих этапов включает несколько последовательных шагов (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Рациональный процесс принятия решения

Этап признания необходимости решить проблему содержит наиболее трудную интеллектуальную задачу. Правильность формулирования вопро-

са (проблемы) в значительной мере предопределяет качество ответа (решения).

В нем первый шаг - *восприятие и признание проблемы*. Без осознания существования проблемы невозможно принять решение по ней. Установлено, что только 66% сообщений об изменениях объекта управления содержит проблемную информацию. Из совокупности проблем руководитель реагирует на 91%, причем в 6% случаев решения откладывается и проблемы забываются, о 9% проблем руководитель просто не узнает, т.е. не оценивает ситуацию как проблемную.

Второй шаг – *выявление сущности и формулирование проблемы*. Он предполагает поиск ответов на вопросы: «Что действительно происходит в организации?», «Каковы причины происходящего?», «Что за всем этим стоит?».

Проблемы, получившие высокий ранг (наиболее важные и срочные) и обеспеченные соответствующими ресурсами, должны решаться в первую очередь, наименее приоритетные - откладываться, а процесс их решения приостанавливаться, так как на практике количество проблем обычно превышает реальные возможности организации и менеджеров по их разрешению.

Формулирование проблемы - крайне ответственный момент, так как если она будет изначально неверно сформулирована, то все дальнейшие усилия по ее решению могут оказаться бесполезными.

Третий шаг - *определение критериев успешного решения проблемы (критериев успеха)*. Такими критериями являются ограничения (реальные возможности) решения проблемы и цели, которых предполагается достичь в результате решения проблемы.

Определение ограничений решения проблемы необходимо, чтобы выработать реалистичные действия, соответствующие имеющимся возможностям. Действительность всегда накладывает ограничения на деятельность организации и ее менеджеров (объем ресурсов, законодательные и этические нормы и т.п.).

Формулированию целей способствуют ответы на следующие вопросы: «Как оценить, достигли ли мы поставленных целей или нет?», «Какой конечный результат требуется получить?», «Как его измерить?». Достижение поставленных целей и является главным критерием успешного решения.

Четкое определение критериев успеха позволяют в дальнейшем избежать многих ошибок.

Когда необходимость решения проблемы окончательно признана, переходят ко второму этапу.

Этап выработки решения связан с разработкой, оценкой альтернатив и выбором лучшего решения.

Разработка альтернатив (четвертый шаг), т.е. поиск возможных направлений действий (альтернатив) по решению проблемы.

На стадии разработки альтернатив необходимо всегда стремиться выдвигать максимально возможное количество вариантов решений, ориентируясь не только на критерий «мы должны», но и «мы хотим». Не следует отвергать без рассмотрения любые предложения, это повысит вероятность выбора лучшего решения. Успеху способствует активное использование группового и соучаствующего подходов, мотивирование творчества.

Пятый шаг - *оценка альтернатив*, их анализ с позиций достижения целей решения, возможностей реализации, оценки положительных и отрицательных последствий реализации.

В процессе анализа альтернатив используются как количественные, так и качественные измерители.

Все альтернативы, в том числе и неприятые решения, сравниваются друг с другом. Их ранжирование проводится по следующим критериям: обеспечение достижения целей; последствия реализации; затраты на реализацию; оценка шансов реализации каждого из событий. Анализ и ранжирование альтернатив позволяет существенно сузить рамки выбора лучшего решения.

Шестой шаг - *выбор альтернативы*. Это ключевой момент в процессе принятия решения.

Если проблема правильно определена, альтернативы тщательно оценены, и одна из них явно превосходит другие, то сделать выбор несложно. При выборе могут использоваться три основных подхода: использование прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Как отмечалось ранее, в некоторых случаях при выборе решения ни одна из альтернатив не обеспечивает существенного результата, так выход видится в отказе от действий. Однако этот вариант приемлем лишь при твердой уверенности в отсутствии существенных отрицательных последствий бездействия.

Было бы ошибкой считать, что всякое принятое решение обязательно будет выполнено. Принять решение - не значит реализовать его, а тем более устранить проблему. Этим обусловлена важность третьего этапа.

Этап выполнения решения - завершающий. Его задача - устранить проблему, в связи с которой было принято решение.

Для этого необходимо: осуществить структуризацию и конкретизацию целей решения по исполнителям; разработать планы достижения целей; распределить права и ответственность среди участников выполнения решения (ничего не будет реализовано, если нет ответственного за действие); отрегулировать отношения подчинения между исполнителями; распределить потребные ресурсы; построить коммуникационную сеть для обмена информацией; учесть и устранить конфликты интересов, неизбежные в результате принятия данного решения; организовать систему получения объективной информации о ходе выполнения решения; довести само решение и организационные моменты его выполнения до исполнителей.

Восьмой шаг - *контроль исполнения решения*. Он должен обеспечивать обнаружение ошибок и учет достижений, связанных с действиями по выполнению решения. При наличии своевременной и объективной информации, проблемы, связанные с выполнением решения, могут быть предотвращены. Исполнение решения контролируется по срокам, промежуточным и конечным результатам. Технология контроля должна быть достаточно простой и соответствовать принципам контроля.

Девятый шаг - *анализ выполнения решения*, позволяющий оценить последствия его реализации. В процессе анализа полученные результаты сравниваются с теми, которые планировалось получить во время принятия решения. При достижении критериев успеха (целей) проблема считается решенной, а процесс принятия решения - законченным. В случае несоответствия полученных результатов целям, анализируются предыдущие этапы процесса принятия решения, уточняются содержание проблемы, критерии, альтернативы, используемые методы, т.е. выясняются причины полученных отклонений. Включается *обратная связь*: корректируется содержание пройденных этапов, изменяется само решение (вплоть до принятия нового), по сути, процесс принятия решения осуществляется вновь. Важно не увлекаться несущественными корректировками и помнить, что «лучшее - враг хорошего». При частых и недостаточно продуманных корректировках решения проблемы может неоправданно затянуться или зайти в тупик.

Подходы к участию в принятии решений

Наиболее известны и используются в практике индивидуалистический и групповой подходы, система участия, централизованный, децентрализованный и демократический подходы.

Индивидуалистический подход предполагает разработку и принятие решения менеджером без обсуждения и согласования с другими лицами (единоличные решения). Данный подход характеризуется следующими особенностями:

Индивидуалистический подход предпочтителен, если принятие группового решения в силу каких-либо обстоятельств невозможно.

Примеры: объективно не хватает времени на обсуждение проблемы и альтернатив, а решение необходимо принять незамедлительно; проблема известна, хорошо структурирована и ее преодоление вписывается в запрограммированные и достаточно эффективные решения; если не принять ответственность за решение на себя, то полярность точек зрения приведет к деструктивному конфликту интересов сторон и т.п.

Групповой подход означает, что подготовка решения осуществляется совместными усилиями менеджера, специалистов и других заинтересованных лиц - группой. Группа обсуждает проблему и разрабатывает варианты ее решения. Важным преимуществом группового подхода является возможность учесть больше информации и сформировать больше альтернативных вариантов решения. Кроме того, решение принимается легче и

реализуется проще, так как уже на стадии выработки у него появляются сторонники.

Советательный подход – разновидность группового подхода. Его основная задача состоит в выявлении как можно более обширного круга людей, имеющих отношение к принимаемому решению, а затем сформировать общую точку зрения. В этом случае может для определения наиболее приемлемых вариантов или достижения согласия может использоваться рейтинговое голосование.

Система участия сочетает опрос менеджером заинтересованных в решении лиц и принятие им окончательного решения с учетом их мнения, но самостоятельно, без групповых обсуждений. Данный подход может быть представлен как процесс консультаций. Участники знают, что вовлечены в процесс принятия конкретного решения, но не принимают непосредственного участия в его разработке и принятии.

Централизованный подход (централизация) - это концентрация прав принятия решений на верхнем уровне руководства организацией. *Децентрализованный подход* (децентрализация) - это передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни управления организацией. Причем делегирование не освобождает от ответственности за результаты работы вышестоящий уровень.

Демократический подход означает принятие решений в пользу большинства с использованием процедуры голосования. Его широко используют в системе демократических общественных институтов и институтов самоуправления (парламенте, органах местного самоуправления, некоммерческих общественных и отраслевых организациях и т.д.), а также при определении общих целей, задач, условий, избрании на некоторые должности, присвоении званий, принятии устава, коллективного договора, решения собрания акционеров и т.п.

В других условиях он используется крайне ограниченно, так как многие решения требуют специальных знаний.

Факторы, оказывающие влияние на принятие решений

Рассмотрим основные условия и ограничения, от которых зависит решение.

Информационные ограничения. Полнота и достоверность информации позволяет правильно интерпретировать (понять) проблему, снизить риски и сделать верные выводы.

Условия принятия решений могут быть определенными, стохастически (предсказуемо) определенными и неопределенными.

Если решения принимаются *в условиях определенности*, то информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной.

Если решения принимаются *в условиях стохастической (предсказуемой) определенности*, то информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях может быть задана в вероятностных показате-

лях, причем вероятность каждого результата известна. Такие ситуации называют *решениями, принимаемыми в условиях риска*.

Если решения принимаются *в условиях неопределенности*, то используемая информация вообще не имеет измеримого выражения или противоречива, т.е. последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Ресурсные ограничения распространяются на все виды ресурсов, необходимые для выбора и реализации решения, что оказывают влияние на его принятие. Но в первую очередь они имеют отношение к персоналу, финансам и времени.

Степень зависимости от внешней среды играет роль в ситуациях, когда решения, связанные с лучшим использованием потенциала организации, ограничены внешней средой. Такая зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения организации, антимонопольным законодательством, социальными и экологическими ограничениями, интересами поставщиков или покупателей, обязательствами, вытекающими из прежних решений.

Негативные последствия также являются критерием принятия решения. Все управленческие решения имеют как положительные, так и отрицательные последствия для отдельных процессов, результатов, лиц или организации в целом. Например, решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек, замена оборудования на более производительное может привести к увольнению рабочих и т.п. В этой связи принятие управленческого решения всегда сопряжено с компромиссом, т.е. выбором оптимального соотношения его положительных и отрицательных последствий, что является существенным ограничением.

Личностные оценки руководителя определяются системой ценностей, которые он разделяет. От того, что для него важно - максимизация прибыли, личная выгода, риск, сострадание, новаторство и т.п., - зависит выбор варианта решения.

Установлено, что на решения руководителя оказывают влияние *поведенческие ограничения*: межличностные и внутриорганизационные коммуникации; способность в данный момент времени воспринять проблему, ограничения и альтернативы; поведение подчиненных, их сопротивление изменениям; личные симпатии и антипатии, - т.е. многочисленные психологические и личностные особенности.

Основные требования, предъявляемые к решению

Эффективность управленческих решений повышается при соблюдении следующих основных требований:

- *соответствии полномочиям* - решение должно приниматься в пределах прав лица, принимающего решение;
- *ответственности* - лицо, принимающее решение, должно отвечать за результаты его реализации;

- *целевой направленности* – решение должно преследовать достижение определенной цели;
- *обоснованности* - решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им;
- *своевременности* – в период от возникновения проблемной ситуации до момента реализации принятого решения не должны происходить необратимые изменения, делающие решение ненужным;
- *непротиворечивости* - решение должно согласовываться с принципами управления и ранее принятыми решениями;
- *эффективности* - решение должно обеспечивать достижение поставленной цели при минимальных затратах;
- *выполнимости*;
- *законности*;
- *простоты и ясности изложения*.

Методы, используемые в процессе принятия решений

К такому ответственному делу, как принятие решений, должны привлекаться квалифицированные специалисты, имеющие опыт работы и знания о методах, используемых в соответствующих областях деятельности.

Моделирование - это метод познания системных свойств объекта управления, без использования эксперимента над самим объектом. Целями моделирования являются:

- выявление знаний о структуре и законах функционирования объекта, изучение сложных связей между его элементами;
- использование полученных знаний для прогнозирования поведения системы или процесса и принятия управленческих решений.

Модель - это способ отражения реальности, позволяющий изучать все необходимые для принятия решений свойства и связи сложного объекта и имитировать его поведение при различных внутренних и внешних условиях, не прибегая к эксперименту над самим объектом.

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений.

Встающие перед менеджером проблемы обычно не позволяют дать абсолютно точный прогноз, так как почти всегда в той или иной степени присутствует неопределенность. Она может быть связана с недостаточностью знаний (природные явления, неожиданные аварии, возможные ошибки разработчиков); с состоянием внутренней среды организации; с ближайшим окружением фирмы - потребителями, конкурентами, партнерами (их деловая активность, финансовое положение, соблюдение обязательств); с социальными и административными факторами в конкретных регионах в которых фирма имеет деловые интересы; с состоянием в стране (будущая рыночная ситуация, инфляция, курсы валют и т.д.); с нестабиль-

ностью законодательства, текущей экономической политикой и политической ситуацией; с обстановкой в других странах и международных

Эвристические методы основываются на знании, опыте и интуиции специалистов.

Метод экспертных оценок заключается в проведении экспертизы независимыми специалистами, обладающими необходимой профессиональной квалификацией и независимостью суждений.

Метод «Дельфи» используют при прогнозах и оценках процессов, о которых нельзя или трудно собрать необходимую для построения модели информацию. С этой целью производится анкетирование специалистов (экспертов) по какой-либо проблеме, затем на основе статистических оценок разброса мнений осуществляется процедура сближения точек зрения экспертов, она продолжается, пока разброс мнений (дисперсия) не достигнет допустимого уровня. Наиболее часто исследуется мнение об интервале возможных значений прогнозируемого параметра.

Метод синектики основывается на созыательном принципе генерирования идей. Специалисты различных подсистем вносят идеи по проблеме, которые, по их мнению, являются оптимальными с точки зрения представляемой ими области. Коллективное обсуждение возникающих системных противоречий формирует общее мнение направления решения проблемы.

Морфологический метод заключается в разложении рассматриваемой проблемы на структурные компоненты. На первом этапе проблема описывается в целом, далее разбивается (структурируется) на частные компоненты, влияющие на общее решение. Затем для каждого компонента выдвигаются альтернативные решения и выбираются лучшие из них. Данные описываются в виде матрицы «компоненты проблемы - варианты решения», анализируется приемлемость каждого из вариантов решений для определенного компонента проблемы выбирается решение проблемы.

«Мозговой штурм», или *«мозговая атака»*, - наиболее известный среди методов организации творческого решения проблем. Его суть состоит в создании условий свободного обмена мнениями по проблеме, без ограничения количества выдвигаемых идей. На стадии генерирования идеи не обсуждаются и не комментируются. Главная задача – собрать их как можно больше и зафиксировать. Затем каждая из идей обсуждается и оценивается. Отдельные мысли могут послужить вторичной темой для генерации мини-идей, которые также следует записать, обсудить и оценить. Идея или оценка, выдержавшая критику и получившая одобрение большинства участников обсуждения, принимается в качестве экспертной.

Метод «мозгового штурма» хорошо зарекомендовал себя в ситуациях с высокой степенью неопределенности и при значительном разбросе мнений о проблеме и направлениях ее решения. Он часто применяется в целях прогнозирования развития системы и отдельных ее подсистем, когда решаются вопросы стратегического выбора.

Ранжирование. При ранжировании проблемы или варианты их решения располагают в порядке их значимости (по рангу), что позволяет выбрать наиболее существенные из проблем или самые эффективные из решений. В целях ранжирования могут использоваться: Парето анализ, диаграмма приоритетов и метод попарных сравнений.

Парето-анализ. Согласно обобщенному закону Парето, 20% обстоятельств (причин) генерируют 80% последствий, и наоборот (рис. 5.5).

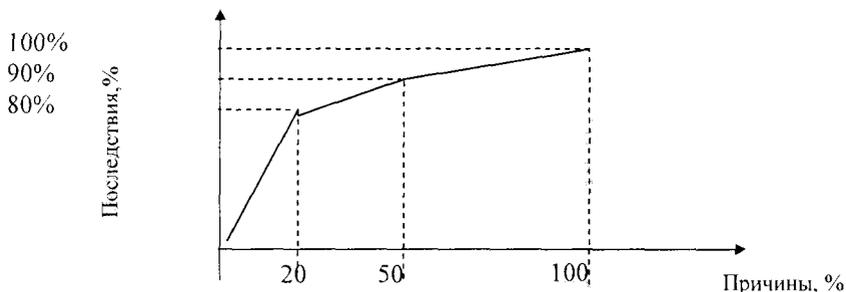


Рис. 5.5. Закон Парето

Эта зависимость проявляется практически во всех сферах человеческой деятельности. Известно, что 20% продукции приносят 80% прибыли, остальные 80% продукции - только 20% прибыли. Доказано, что примерно 80% происшествий случаются с 20% людей, примерно 80% продаж обеспечивают 20% сотрудников фирмы, около 20% покупателей создают организации около 80% безнадежных долгов и т.п.

Парето-анализ необходимо использовать для определения места, к которому следует приложить усилия в первую очередь. Исследуются и выявляются ключевые факторы из группы факторов и ключевые проблемы из группы проблем, над которыми необходимо работать в первую очередь; выбираются наиболее существенные действия из группы действий и определяется их последовательность, позволяющая получить результат с меньшими затратами усилий и ресурсов. Парето-анализ подсказывает, на чем необходимо сконцентрировать усилия.

Диаграмма приоритетов - это как метод ранжирования проблем позволяет выявить приоритеты (ранги) на основе факторов важности и срочности (рис. 5.6).

Суть метода состоит в том, что всякая проблема (дело, задача) субъективно оценивается по шкале от 1 до 10 баллов по важности и срочности, а затем путем простого умножения определяется ее приоритетность (ранг):

$$П = В \times С,$$

где П - приоритетность (ранг); В - важность проблемы, С - срочность решения проблемы.

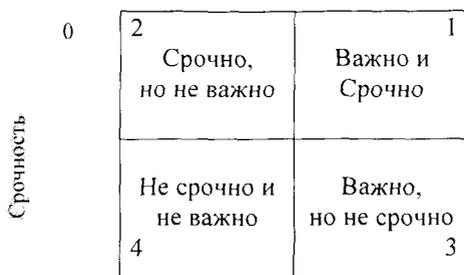


Рис. 5.6. Диаграмма приоритетов

Чем больше произведение, тем выше ранг проблемы. Затем проблемы ранжируются, т.е. располагаются в порядке снижения ранга, и таким образом определяете очередность их выполнения. Для более объективной оценки ранга можно дополнительно воспользоваться методом экспертных оценок.

Проблемы, попадающие в квадрант 4 «не срочно и не важно», следует отложить или вообще исключить из очереди на решение.

Метод попарных сравнений имеет более широкое применение в процессе ранжирования, так как может использоваться не только для ранжирования проблем, но и влияющих на них факторов, а также альтернатив.

Объекты исследования попарно сравниваются друг с другом, результаты суммируются по каждому объекту, а затем объекты ранжируются в соответствии с количеством набранных баллов.

Пример. Предположим, в ходе модернизации производства возникла необходимость определить приоритетность и весомость факторов, которые следует учитывать при приобретении оборудования. Анализ ситуации показывает, что наиболее существенными факторами являются цена оборудования (Ц), сроки поставки (СП), качество (К), сервисное обслуживание поставщика (СО). Сравнение факторов проводим по шкале от 0 до 2 баллов, причем каждый из них поочередно сравнивается с другими (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Таблица попарных сравнений

Фактор	Баллы					Фактор
	2	1	0	1	2	
Ц					+	СП
Ц				+		К
Ц	+					СО
СП		+				К
СП			+			СО
К		+				СО

Степень предпочтения отмечена в таблице «+» напротив соответствующего количества баллов.

Сравнив в таблице все возможные пары, исходя из существующих условий, мы пришли к выводу, что сроки поставки и качество важнее цены; цена важнее сервиса; сроки поставки важнее качества; сроки поставки и сервис равны; качество важнее сервиса. Определим ранг каждого фактора:

- 1) СП = 2+1= 3 балла;
- 2) Ц = 2 балла; К = 1+1 = 2 балла,
- 3) СО = 0 баллов.

Результаты исследования помогут нам при выборе поставщика оборудования, если мы будем руководствоваться выявленной значимостью (рангом) каждого из оцененных факторов.

Метод дерева решений - это графическая схема того, к какому результату в будущем приведет принятое решение. На графике отмечаются все шаги, которые необходимо оценить, рассматривая различные альтернативы. У данного метода множество вариантов использования, рассмотрим некоторые из них.



Рис. 5.7. Дерево решений по направлениям

Вариант 1. Выбор пути (направления) достижения определенной цели, например, повышения конкурентоспособности организации и ее продукции (рис. 5.7).

Вариант 2. Учет различных факторов принятия решения. Например, по поводу замены существующего оборудования на более высокотехнологичное (рис. 5.8).

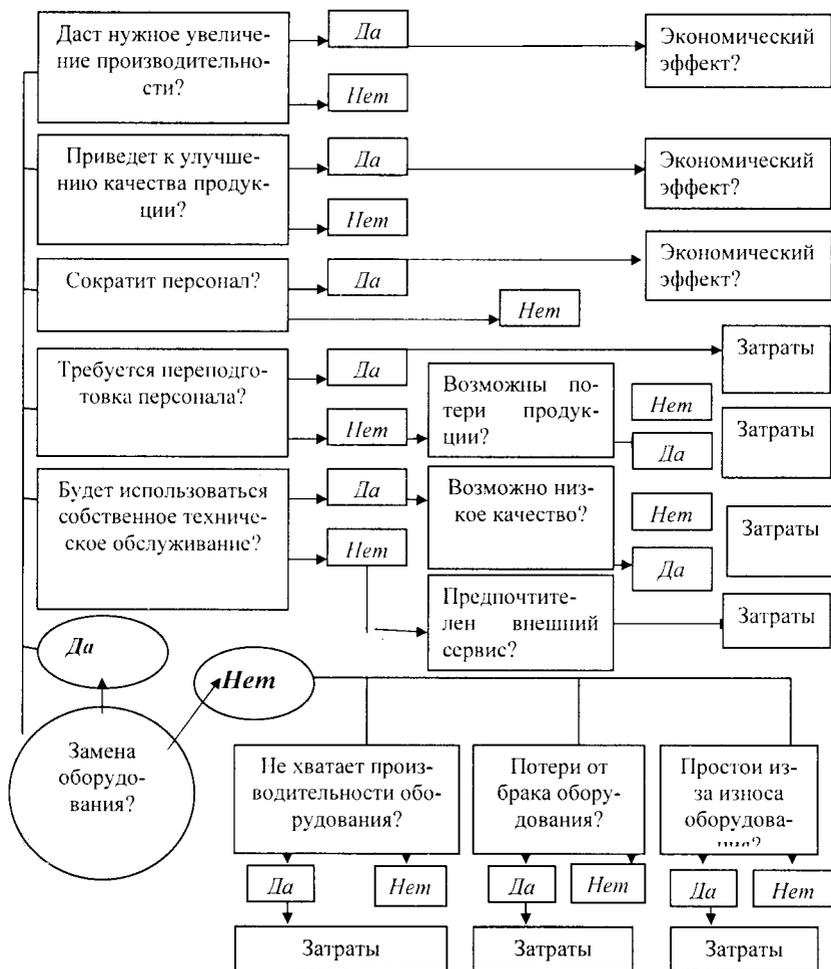


Рис. 5.8. Дерево решений при оценке факторов замены оборудования

Оценив отдельные и совокупные последствия каждого фактора и возможных выборов, представленных в дереве решений, принимаются обобщенное общее решение и оптимальные решения по отдельным элементам.

Данный метод позволяет моделировать целостную картину решения и оценить предполагаемые выборы, риски и исходы. Он помогает увидеть новые альтернативы, которые ранее могли быть упущены.

Метод причинно-следственной диаграммы, или диаграммы «рыбьи кости», является разновидностью метода дерева решений. Его автор - Каори Ишикава.

В целях лучшего понимания метода, рассмотрим пример его использования для выявления причин несоответствия продукции требуемому качеству (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Причинно-следственная диаграмма качества продукции

«Голова» диаграммы - это сформулированная существующая проблема. «Скелет» - причины, обусловившие проблему. Основными потенциальными причинами могут быть исполнители, используемые методы, материалы, техника, внешняя среда и т.д. На рисунке 5.12 потенциальные причины указаны не в порядке причинно-следственной связи, а произвольно. В реальности последовательность зависит от содержания конкретной проблемы.

Анализируются отклонения от нормы и их вес в проблеме, выявляют-ся взаимозависимости вскрытых причин. Для упрощения целесообразно рассматривать ветви по отдельности, а затем установить весомость каждой и причинно-следственную связь между ними. По результатам анализа можно делать соответствующие пометки на диаграмме, отражающие ранги причин и их причинно-следственные связи, но лучше построить новую диаграмму, оставив в ней только существенные причины и отобразив фактические взаимозависимости. На основе полученной диаграммы разрабатываются мероприятия по решению проблемы с учетом установленных причинно-следственных связей.

С его помощью можно обнаружить проблемы и установить их причины по уровням управления (в этом случае последовательность взаимосвязанных шагов анализа отражается по уровням управления), проанализировать истоки изменения сбыта продукции, отказов, сбоев в обслуживании, неэффективного взаимодействия и т.д.

Балансовый метод применяют, при выборе лучшего решения на основе сопоставления выгод и недостатков каждого варианта (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Варианты решений

Решение 1	
Доводы «за»	Доводы «против»
Решение 2	
Доводы «за»	Доводы «против»

По каждому из вариантов решения фиксируются доводы «за» и доводы «против». Где это возможно, доводам «за» должны противопоставляться аргументы «против». Затем полярные мнения по каждому варианту решения сравниваются между собой. Так как выбор не может основываться только на простом подсчете количества доводов «за» и доводов «против», необходимо учитывать их относительный вес.

Тема 6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

6.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Организация должна обеспечить взаимодействие между людьми, выполняющими работы, причем системно. Статически - с помощью единой организационной структуры, а динамически - управлением процессами, происходящими в 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.

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных и выделил четыре группы *ситуационных факторов*, оказывающих влияние на этот процесс: внешняя среда, технология работы в организации, стратегический выбор, поведение работников (рис. 6.1).

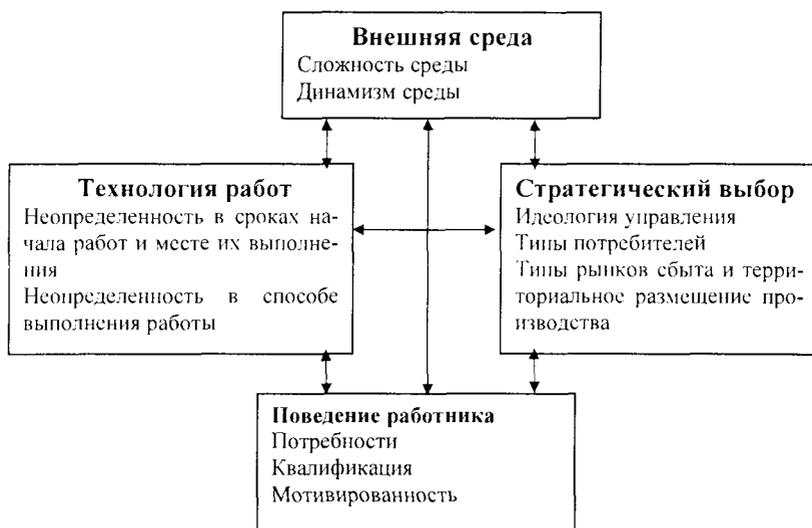


Рис. 6.1. Ситуационные факторы проектирования организации

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 определить в первом приближении основные функциональные подразделения организации, вступающие с ними в контакт. Следующий шаг связан с оценкой характеристик внешней среды по, динамизму и относительной важности для организации.

Сложность внешней среды определяется количеством факторов, влияющих на деятельность организации и мерой их сходства между собой.

Динамизм внешней среды обусловлен скоростью изменения факторов, влияющих на деятельность организации.

Каждая из ситуаций требует своего подхода к проектированию организации.

Технология работы

Проектирование организации напрямую связано с технологией работы по двум направлениям: *разделение труда* исполнителей и *группировка работ*. При проектировании работы, на основе технологии ее выполнения, 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 начала работы и местом ее выполнения, б) способом выполнения работы.

Стратегический выбор

Дж. Гелбрейт определил основные факторы, влияющие на организационное проектирование: идеология управления, типы потребителей, типы рынков сбыта и территориальное размещение производства.

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.

Типы потребителей определяют состав элементов при проектировании организации. Например, если предприятие выпускает товары только производственного назначения, то и ее структурные компоненты будут ориентированы на обслуживание промышленных потребителей, а при выпуске товаров повседневного спроса в ее структуре появятся соответствующие специфические элементы, обеспечивающие массовые продажи.

Типы рынков сбыта, и территориальное размещение производства влияют на структуру организации при расширении территориальных границ ее деятельности. Например, выход организации за рамки национальных границ потребует при проектировании организационной учета факторов изменения масштаба деятельности, специфики интернационализации и глобализации, и структура организации будет более сложной.

Поведение работника

На проектирование организации оказывают влияние потребности, квалификация и мотивированность работников, составляющих основу их поведения.

Для удовлетворения потребностей работников в ходе проектирования может потребоваться создание инфраструктуры социального обеспечения (детский сад, медобслуживание, столовая, места отдыха и т.п.). Если работники удовлетворены, то возрастает эффективность организации и сложность системы контроля может быть снижена.

Квалификация персонала играет важнейшую роль, так как при низкой квалификации сотрудников придется ориентироваться на выполнение простых работ и уделять повышенное внимание к организации контроля. В

ситуации, когда сотрудники обладают высокой квалификацией, появляется возможность упростить систему взаимодействия, доверять 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 мотивированны, то они доверяют организации, и это способствует упрощению ее структуры. В противном случае надо усиливать административное воздействие, системно снижать неудовлетворенность регуляторами мотивации, и усиливать главные мотивы, что может привести к усложнению организационной системы.

Элементы проектирования организации

Выделяют следующие основные элементы проектирования организации:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия и звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Департаментизация и кооперация

Развитие специализации в организации ограничивается возможностями координации деятельности работников. Данная проблема решается с помощью *департаментизации* - организационного обособления исполнителей схожих работ, т.е. их объединения в группы. Используя департаментизацию, организация может увеличиваться практически без ограничений.

Согласованность действий отдельных исполнителей обособленных работ обеспечивает их *кооперация*.

Основными подходами к группированию специализированных работ с помощью департаментизации являются *группирование работ вокруг ресурсов или функций*, и *группирование работ вокруг результата деятельности*. В зависимости от степени ориентации на одно из этих направлений выделяются типы департаментизации: линейная; функциональная, по результату и матричная.

1-ый тип - линейная департаментизация предполагает относительную автономность в работе и характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи). Она используется когда выполняемые работы однотипны, а исполнители не дифференцируются. Линейный тип департаментизации может осуществляться *по численности* (в армии - рота, взвод, отделение; учебных заведениях - курсы, потоки, группы); *по време-*

ни (на производствах, связанных со сменностью или сезонностью); по территории; по природному фактору.

2-ой тип - функциональная департаментизация объединяет работы на основе их схожести. Она возникает с развитием специализации работ и может осуществляться: по функциям или ресурсам (кадры, снабжение, производство, финансы, маркетинг, НИОКР); по технологии (гальваника, фрезерование, токарные работы, сварочные работы, напыление); по процессу (единичное, серийное, массовое, опытное производство).

Группирование работ по функциям позволяет обеспечить количественный рост организации до уровня, обусловленного масштабом управляемости.

3-тий тип - департаментизация по результату означает группирование исполнителей работ вокруг конечного результата. В организации создаются относительно автономные части, ориентированные на продукт, потребителя или рынок.

Департаментизация по продукту осуществляется вокруг конечного продукта или группы продуктов; по потребителю - вокруг конечного пользователя продукции; по рынку - по отношению к географическим или отраслевым рынкам производства и продаж.

Матричная (смешанная) департаментизация используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках ранее рассмотренных отдельных направлений. Естественным выходом из этого положения становится использование преимуществ группирования работ по ресурсам и результату одновременно (рис. 6.1).

Функциональная, или техническая, часть матрицы отвечает за развитие персонала, обеспечение работы спецификациями (техническими условиями и документацией, нормами и нормативами, инструкциями, положениями и т.п.), квалифицированными кадрами, техническое руководство.

Таблица 6.1

Матричная департаментизация

Подразделения по продукту	Функциональные подразделения			
	Производство	Маркетинг	Финансы	НИОКР
Продукт А				
Продукт Б				
Продукт С				

Продуктовая, или административная, часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации этих двух начал достигается поддержанием баланса между техническими целями (насколько хорошо работа выполнена) и целями административными (какая работа сделана и во сколько обошлось ее выполнение).

Связи и координация

Чтобы обеспечить функционирование организации как единого целого, необходимо координировать деятельность ее частей.

Координировать - означает приспособлять средства к цели, согласовывать все операции между собой, придавать вещам и действиям необходимые пропорции. Координация является основой структуры организации, которую обычно представляют как совокупность устойчивых связей в организации и функцией двух переменных - прав и информации.

Связь обеспечивает возможность взаимодействия каких-либо частей. Она осуществляется через каналы коммуникации. Посредством связей осуществляется координация ролей и деятельности.

Наиболее часто классифицируют следующие типы связей в организации: вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные, прямые и косвенные.

Масштаб управляемости и контроля

В процессе проектирования организации необходимо установить масштаб управляемости и контроля, т.е. определить, сколько людей и работ может быть объединено под началом одного руководителя, чтобы обеспечить эффективную организацию и контроль работ. У руководителя, как и у каждого человека, есть предел возможностей, обусловленный запасом временем, знаний, умений и физическими данными.

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-ый тип - контакты между руководителем и конкретным подчиненным (прямые двухсторонние);

2-ой тип - контакты руководителя с двумя и более подчиненными (прямые множественные)

3-ий тип - контакты между подчиненными, включающие как прямые двухсторонние, так и прямые множественные.

Установлено, что при увеличении группы в арифметической прогрессии число потенциально возможных межличностных контактов возрастает в геометрической прогрессии (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Потенциальные контакты руководителя в зависимости от количества подчиненных

Тип контактов	Число подчиненных									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Первый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Второй	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Третий	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

Исследования, проведенные Д. Вудворд, показали, что масштаб управляемости существенно зависит от типа производства и уровня управления (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Масштаб управляемости в различных типах производств

Уровень управления	Производство		
	единичное	массовое	опытное
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

На практике преимущественно используют усредненные нормативы: на высшем уровне управления рекомендуется иметь 4-7 подчиненных; на нижнем - до 15 (при выполнении работниками разных работ), и до 30 (при выполнении простых взаимосвязанных или одинаковых работ).

В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на масштаб управляемости. Чаще всего оцениваются следующие факторы:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ;
- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

В каждом конкретном случае могут оцениваться и другие специфические факторы.

В процессе роста организации руководство стоит перед выбором сузить или расширить масштаб управляемости? Оба варианта имеют достоинства и недостатки.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя.

Широкий масштаб управляемости характеризуется максимально возможным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии.

Масштаб управляемости учитывают и при определении оптимальной численности работников организации в целом. При ориентации руководства на использование личностных отношений в процессе управления организацией следует помнить, что нормальный человек в состоянии запомнить по имени 100-150 человек. Если же опираться на знание работников в лицо (свой, чужой), то предел численности может составлять 800-900 человек. Превышение этих показателей ведет к неуправляемости организации на личностной основе, поэтому в практике не принято проектировать предприятия с численностью персонала более 1000 человек и участки, рассчитанные более чем на 150 работников. Считается, что фирмы, на кото-

рых трудится менее 150 человек, находятся в пионерной фазе развития, от 150 до 1000 человек - в системной фазе развития, а свыше 1000 человек - в интеграционной фазе развития, т.е. организация нуждается в разукрупнении.

Иерархия и звенность

Расположение частей целого в порядке возрастания или убывания значимости называется *иерархией*. В организации она отражает структуру власти, т.е. систему соподчиненности *уровней управления* - частей организации, обладающих определенной самостоятельностью в принятии решений (без обязательного согласования с выше- или нижестоящими частями организации).

Количество уровней управления характеризует *звенность*, непосредственно влияющая на эффективность осуществления линейных и функциональных связей в организации.

Определение уровней управления непосредственно связано с проблемой масштаба управляемости по вертикали. При увеличении количества уровней происходит замедление передачи информации и ее искажение.

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 распоряжение по работе, только от одного начальника.

Принцип двойного или множественного подчинения предполагает, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью полагают права и ответственность нижестоящих руководителей. Такая система допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления, что значительно усложняет поиск ответственного за результаты.

На практике оба подхода сочетаются, а доля присутствия каждого из них зависит от целей и задач организации, уровня квалификации управленческого персонала.

Централизация и децентрализация

Решение проблем организации через распределение прав и ответственности по вертикали управления обеспечивается посредством централизации и децентрализации.

Централизация - это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация - это передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления.

Причем делегирование прав и ответственности на более низкие уровни управления не снимают ответственности за результаты с делегировавшего эти права уровня.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией - это проблема поиска их оптимального соотношения в конкретных условиях.

Дифференциация и интеграция

Дифференциация - это разделение работ между подразделениями, при котором каждая из выделенных работ получает определенную степень завершенности, необходимую для ответа на требования институтов внешней среды, находящихся в непосредственном соприкосновении с организацией. Она характеризует степень необходимой самостоятельности в деятельности подразделения.

Интеграция означает уровень сотрудничества (степень необходимого взаимодействия) между частями организации, обеспечивающий достижение целей организации в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции задается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Работу в высокодифференцированных организациях очень трудно координировать. Когда организация является одновременно сильно дифференцированной и сильно децентрализованной, возникает необходимость введения роли интегратора - руководителя, выполняющего специальную работу по координации деятельности подразделений.

6.2. Основные типы организационных структур

Взаимодействие на уровне подразделений в организации определяется организационной структурой, которая строится с помощью ранее рассмотренных различных типов департаментизации: линейной, функциональной, по результату и матричной.

Линейно-функциональная организационная структура

Традиционная организационная структура является комбинацией линейной и функциональной департаментизации (рис. 6.2).

Основой линейно-функциональной структуры являются линейные подразделения, которые осуществляют в организации основную работу (производство), и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, снабжение, сбыт и т.д.

Основные достоинства этих структур следующие: высокая эффективность при небольшом разнообразии продуктов и рынков; централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации; функциональная специализация и опыт; высокий уровень использования потенциала специалистов по функциям.

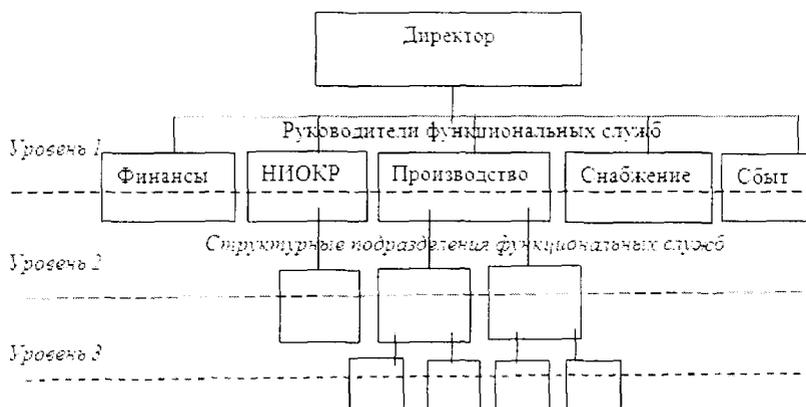


Рис. 6.2. Линейно-функциональная организационная структура

К недостаткам линейно-функциональных структур можно отнести: наличие проблем межфункциональной координации; возложение ответственности за общие результаты только на высший уровень; увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований с функциональными единицами; замедленную реакцию на динамичные изменения внешней среды в крупных организациях.

Дивизиональная структура

Основу дивизиональной структуры составляет превращение двух и более подразделений в центры прибыли по продукту, потребителю или рынку (рис. 6.3). В ней используется комбинация трех типов департаментализации: линейного, функционального и по результату.

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.

Использование дивизиональной структуры позволяет решить проблемы роста организации, когда с увеличением масштаба управляемости снижается эффективность линейно-функциональной организационной структуры, и повышает эффективность управления различными видами деятельности. Она хорошо зарекомендовала себя во всех сферах деятельности, как при механистическом, так и при органическом подходе.

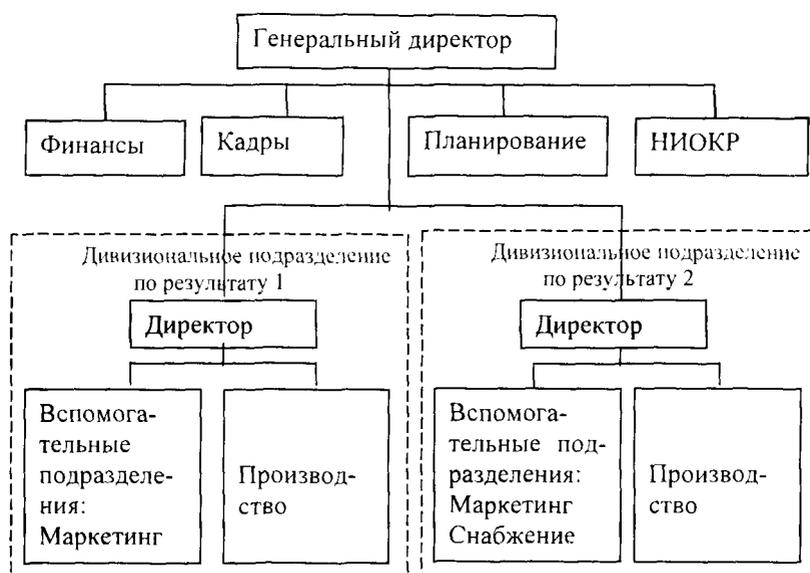


Рис. 6.3. Пример, дивизиональной структуры организации.

Дивизиональная структура широко используется в условиях многопродуктового производства, а также когда территориальная разобщенность вынуждает организовывать самостоятельные отделения.

Матричная структура

Преимущества отношений между подразделениями, присущие линейно-функциональной и дивизиональной структурам, используются матричной структурой. В ней применяется матричная департаментизация. Она усиливает адаптируемость организации к динамичным процессам во внешней среде, способствует быстрому проведению изменений на основе эффективного использования высококвалифицированных функциональных специалистов и ориентации на конечный результат.

Матричная схема отношений имеет два уровня развития: *первый уровень* предполагает активное формирование различных полуавтономных групп для решения отдельных проблем; *второй* - создание матричной структуры организации в целом.

На первом уровне развития, образуются целевые комплексные группы, а основная организационная структура остается традиционной. Такие структуры называют *проектными* (рис. 6.4).

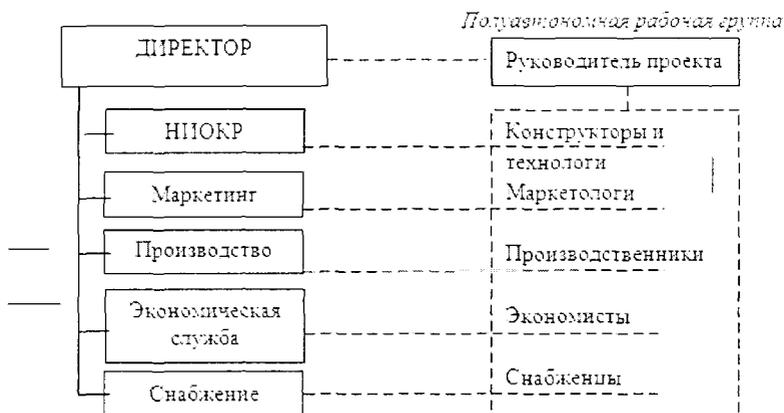


Рис. 6.4. Пример использования матричной схемы отношений при создании нового продукта

Специалисты, привлекаемые на период работы группы, находятся в ситуации двойного подчинения, т.е. подчиняются своему непосредственному функциональному руководителю и руководителю полуавтономной рабочей группы.

При систематическом создании полуавтономных групп, основным недостатком использования этого элемента матричного построения организации является отсутствие у работников постоянного места из-за перемещения из группы в группу. Вся организация становится как бы временной, что может привести к потере контроля над общим состоянием дел.

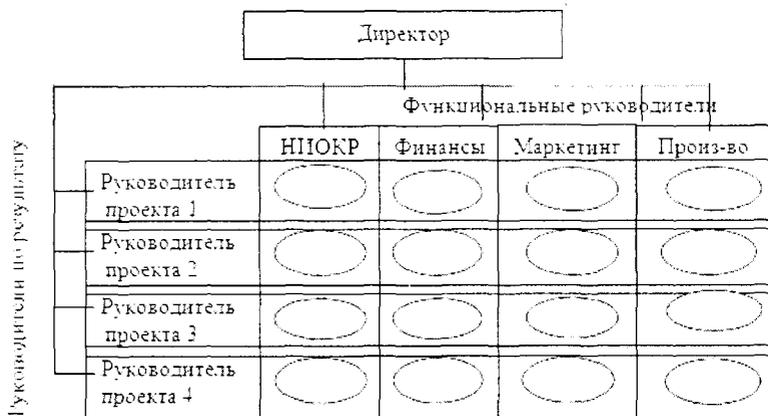


Рис. 6.5. Матричная структура

Когда организация слишком часто прибегает к групповой работе и связанные с ней недостатки начинают перевешивать преимущества, следующим шагом становится создание чисто матричной структуры организации (рис. 6.5).

В матричной структуре предусмотрены функциональные и административные руководители (по результату). Главный руководитель (в данном случае директор) поддерживает баланс в системе двойного подчинения.

Матричные структуры реализуют переход от организации механистического типа к органическому типу.

6.3. Новые подходы в проектировании организации

Обострение конкуренции компенсируется развитием партнерства и союзов, а развитие рынка и информационных систем развивает людей и организации, способствуя росту адаптивности, гибкости, и инновационности. Эти обстоятельства заставили крупные организации искать новые подходы к проектированию организационных структур, позволяющие использовать преимущества небольших организаций.

Эдхократическая организация

Специалисты считают, что успеха добьются те, кто динамично реагируют соответственно требованиям нестандартных и сложных работ. Такие организации получили название **эдхократических**.

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 (рис. 6.6).

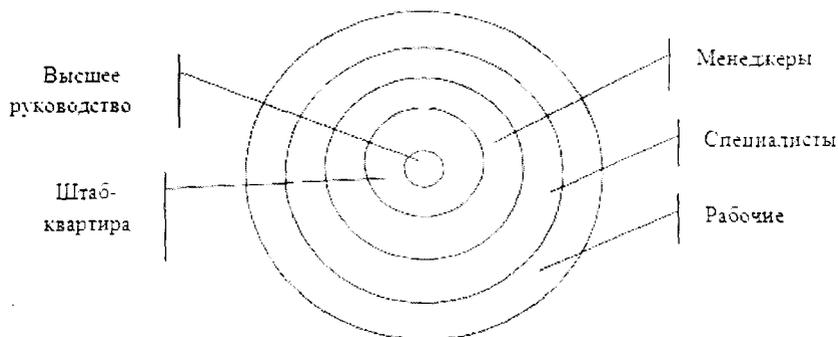


Рис. 6.6. Схема эдхократической организации

Структура такой организации не определена статично. Постоянны только высшее руководство и штаб-квартира. При появлении проекта, формируется под его задачи структура, набираются менеджеры, специалисты и работники. Иерархическое построение постоянно меняется, у многих менеджеров нет жесткой привязки к конкретной работе, устойчивые части структуры небольшие. Таких проектов может быть немало.

Ключевые характеристики дизайна такой организации, следующие:

- работа в областях с высокой и сложной технологией, требующая творческого подхода, динамичных инноваций и эффективного совместного труда;

- работники способны выступать в роли высококвалифицированных экспертов в своем деле, выполнять сложные производственные операции и эффективно коммуницировать друг с другом;

- структура, имеет органическую основу, не определена статично, в ней преобладают неформальные и горизонтальные связи;

- право принятия решений и власть, основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;

- вознаграждение строится на компетентности, вкладе работника и степени участия в общей работе и носит групповой характер;

- преобладают неформальные отношения по вертикали и горизонтали.

Считается, что идея эдхократической организации с 1940-х гг. реализуется фирмой «Хьюлетт-Паккард». По мнению специалистов, дизайн эдхократической организации наиболее оправдан в консультационной, исследовательской и опытно-конструкторской областях, компьютерной и медицинской отраслях, производстве фильмов, т.е. там, где требуется творческий подход и почти все зависит от уровня квалификации исполнителей.

Предпринимательская организация

Необходимость создания системы поиска и реализации всех имеющихся возможностей на устойчивой и постоянной основе явилось причиной появления предпринимательских организаций, структура которых представляет собой пирамиду, причем руководство организации находится в ее основании (рис. 6.7).

Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и ориентацией на потребителя.

Главная обязанность руководства предпринимательской организации - не традиционный контроль, а поддержка усилий предпринимательских ячеек и работников, делающих бизнес, поэтому они показаны внизу пирамиды.

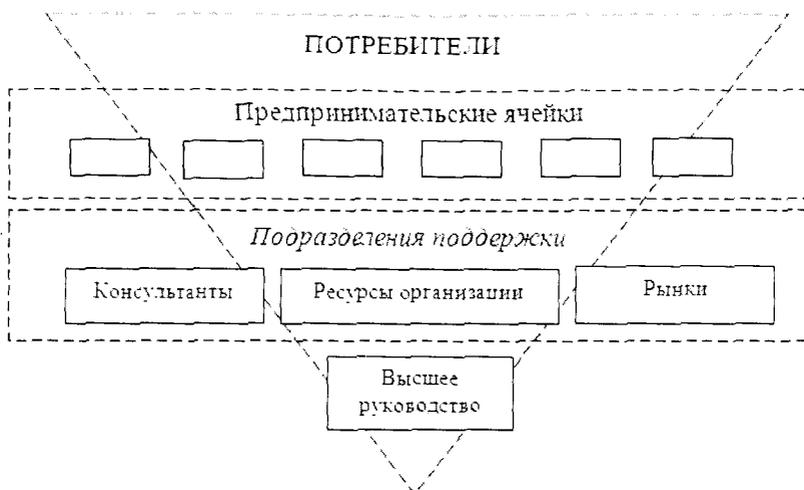


Рис. 6.7. Схема предпринимательской организации

Следующий уровень - это подразделения поддержки предпринимательских ячеек. Ключевым элементом данного уровня является блок «ресурсы организации» (люди, деньги, время, технология, информация, идеи и т.д.). Его задача - обеспечить ресурсами усилия ячеек, делающих бизнес. Блок «рынки» включает аналитические подразделения, ищущие рынки (возможности) для бизнеса и затем передающие их предпринимательским ячейкам для освоения и использования. Блок «консультанты» состоит из бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией предпринимательским ячейкам делать бизнес.

На вершине перевернутой пирамиды находятся предпринимательские ячейки, ориентированные на определенный рынок, где они осуществляют поиск и реализуют открывающиеся возможности. По статусу это центры прибыли или самостоятельные фирмы.

В таких организациях, организационное построение базируется на индивидуальной инициативе. Мотивация строится на поиске возможностей и достижении результата. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. В таких организациях индивидуальная компетентность важнее, чем организационная. Осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес.

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 органи-

зации с потребителями процессов, а не отношений между функциями (рис. 6.8).

При проектировании организации сочетаются матричный и органический подходы. Вместо жесткой иерархии формируются автономные бизнес-группы, которым обычно придается статус «центра прибыли». Структура организации носит сетевой характер, а отдельные специалисты могут входить в состав (обслуживать) нескольких автономных групп (рис. 6.9).

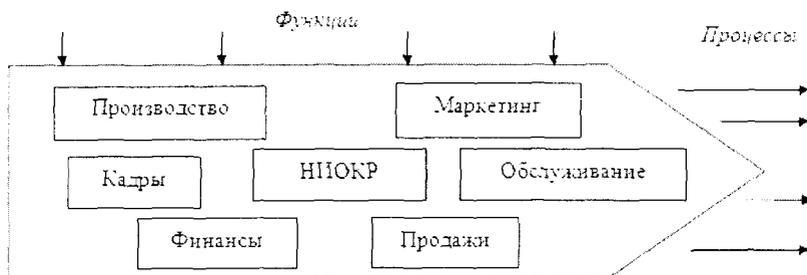


Рис. 6.8. Рыночная ориентация в группировании частей организации от «функций» к «процессам»

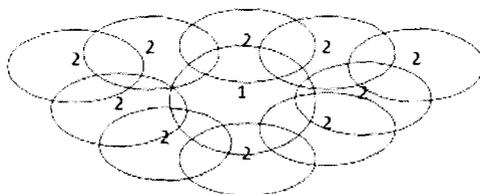


Рис. 6.9. Дифференциация и интеграция ячеек в организации, ориентированной на рынок

1 - руководство организации,
2 - рабочие группы (элементы сетевой структуры)

Главное для организации, ориентированной на рынок, - выполнение каждого отдельного заказа, поэтому работы и исполнители группируются по процессу. Сами группы, наделенные ответственностью, функционируют в рамках закрепленного за ними процесса, являющегося основой их структуры (рис. 6.10).

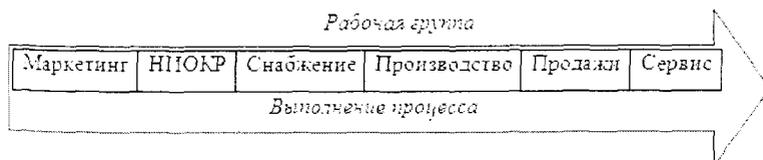


Рис. 6.10. Элемент сетевой структуры

Группа выполняет процесс в целом, а не отдельные функции. Действует система сквозного планирования, пронизывающая все функции. Развитая информационная система дает возможность каждому работнику иметь необходимую информацию как об общей ситуации в организации, так и о ситуации на любом ее уровне.

На верхнем уровне управления сохраняется ровно столько прав, сколько необходимо для обеспечения оптимального выполнения работы (например, в сферах исследования, персонала, финансов и информации). Главная задача руководства - определение политики и общих правил деятельности, формирование организационной культуры, развитие информационных систем, оценка результатов выполнения работы.

Группирование работ и исполнителей по рынкам усиливает способность организации приспосабливать продукт к потребителю.

Переход к структуре организации, ориентированной на рынок, сопровождается общим сокращением «аппаратного» персонала, наделением рабочих групп административными функциями и, наоборот, административных групп - рабочими. Такие организации испытывают потребность в кадрах высокой квалификации и их периодической ротации. Кроме того, специалисты отмечают, что сориентировать на рынок все элементы организации, возможно только в случае их охвата единой системой компьютерных коммуникаций.

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. Привлечение работников к управлению на всех уровнях предполагает участие в принятии решений, участие в установлении целей, участие в решении проблем. При участии в управлении и руководитель, и подчиненный вносят определенный вклад в решение.

Выделяют три степени развития участия.

Первая степень участия не требует внесения структурных и других изменений в традиционную организацию. Руководитель произвольно, по мере необходимости, привлекает работников к обсуждению проблем и вариантов возможных решений.

Вторая степень связана с появлением в организации постоянных специальных структур, способных эффективно решать соответствующие задачи. На практике это реализуется посредством создания временных или постоянных комиссий, которым поручается выполнять данную работу, например, кружки качества, комиссии по набору кадров в рабочие группы, аттестации сотрудников и т.п.

Третья степень участия в управлении предполагает системное введение в структуру организации постоянно действующих специализированных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера (рис. 6.11).

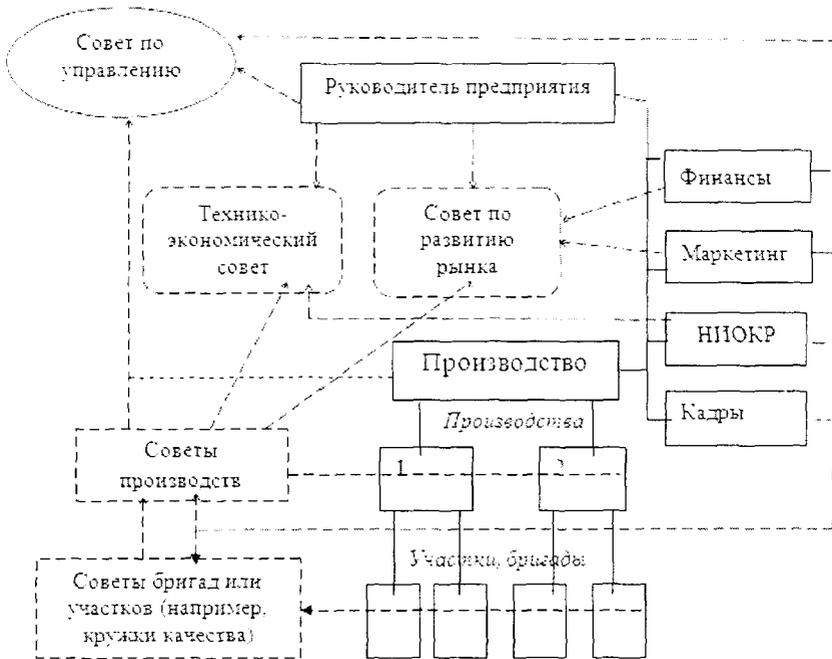


Рис. 6.11. Схема структуры партисипативной организации третьей степени участия

В состав советов включаются нижестоящие работники и специалисты параллельных функциональных подразделений, имеющих прямое отношение к обсуждаемым проблемам. Советы не принимают решений за руководителей подразделений, при которых они созданы, им доверено решать вопросы только по процессам, происходящим на их уровне, причем эти решения бывают обязательными для руководителей соответствующих подразделений. В некоторых случаях советам могут поручаться оценка деятельности руководителя подразделения, а также утверждение или согласование кандидатур, предлагаемых вышестоящим руководством на подотчетные им должности. Таким образом, обеспечивается поддержка руководителя как сверху, так и снизу. В результате структура организации в целом приобретает демократические черты: все лица и процессы в ней подотчетны совместному контролю.

На эффективность структур с участием в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначении членов советов сверху и выборности снизу. Партисипативная организация требует четкого разделения полномочий между руководством организации и советами, по-

этому в системе управления должны быть однозначно определены полномочия и процедуры урегулирования расхождения во мнениях.

При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений, так как рассматривается большее количество альтернатив. Обеспечивается обмен опытом, работа обогащается, развивается творческое к ней отношение. 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. Возможны попытки «целенаправленной эксплуатации» отдельных работников со стороны группы, часто более жесткой, чем со стороны руководства. Коллективный контроль может отрицательно повлиять на руководителей, склонных прикрывать собственные ошибки коллективными решениями. Кроме того, партисипативные организации имеют тенденцию повышенной сопротивляемости к реформированию, если это не привито организационной культурой.

Эта система управления наиболее широко используется на японских предприятиях.

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

7.1. Управление адаптацией человека к организации

Организация стремится эффективно использовать потенциал своих работников, создавая условия для наиболее полной отдачи на работе и интенсивного развития сотрудников.

Личностные характеристики человека

Каждый человек неповторим. Речь не только о его физических данных (рост, вес, возраст) или специальных характеристиках (образование, опыт, язык общения). Проблема управления человеком в организации не сводится только к отношениям работника и менеджера. Люди индивидуальны, и это проявляется в различных стилях выполнения одной и той же работы, отражается на отношениях между индивидами, каждый по-своему проявляется в аналогичных ситуациях.

Три основополагающие личностные начала поведения человека - восприятие, критериальные основы поведения и мотивация.

Восприятие человеком окружения

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: а) отбора информации; б) ее систематизации.

На отбор информации оказывают влияние не только физические возможности органов чувств, но и такие составляющие личности человека, как отношение к происходящему, предыдущий опыт, ценностные пред-

ставления, настроение и т.п. По причине его субъективности, даже совершенно одинаковые явления, воспринимаются каждым человеком по-своему.

Восприятие человека окружением

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих: воспринимаемого человека; воспринимающего человека; ситуации, в которой происходит восприятие.

Видение *воспринимающего человека* определяется его собственными характеристиками.

Ситуация, в которой происходит восприятие, рассматривается в трех аспектах, оказывающих наибольшее влияние на воспринимающего:

- место, в котором происходит контакт (неформальная обстановка располагает к более широкому, позитивному и дружескому восприятию);
- повод, по которому совершается встреча (если он имеет для воспринимающего большое положительное значение, это позитивно отразится на восприятии человека, с которым встречаются)
- кто или от чьего имени организовал встречу (если инициатор – уважаемый человек или высокопоставленное лицо, то он воспринимается с большим вниманием, нежели малознакомая личность или человек с сомнительной репутацией).

Критериальная основа поведения людей

На поведение человека оказывают влияние устойчивые характеристики его личности, цели, которые он преследует, условия, в которых он действует, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и др. В одинаковых ситуациях могут вести себя совершенно по-разному, и это связано с различиями их критериальной базы, воздействующей на оценку происходящих событий.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения* к людям, событиям и процессам, совокупности *ценностей*, разделяемых данным человеком, набора *верований*, которых он придерживается, и *принципов*, которым следует в жизни.

Расположение можно представить, как априорное отношение индивида, к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них. Расположение всегда персонально и у него имеются три компоненты: первая - *чувства* человека по отношению к объекту (нравится или нет), вторая - *знания* об объекте, которыми располагает человек; третья - *намерения* как вести себя по отношению к объекту.

Формирование *расположения* происходит как посредством оценки опыта (удовлетворенность - неудовлетворенность) прямого взаимодействия с объектом, так и путем его соотнесения с другими объектами, отношение к которым уже определилось ранее.

От *расположения* человека к коллегам, отдельным процессам, сложившейся обстановке, своей работе, организации в целом зависит возмож-

ность установления у него нормального взаимодействия с организационным окружением.

Верования, это устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии, не анализируя и доверяя им. Со временем верования могут меняться, однако пока они живут в человеке, он руководствуется ими и принимает свои верования за истину.

На формирование верования влияют индивидуальный опыт, информация от внешних источников, общение с людьми, обладающими даром убеждать других людей в собственной правоте. Верования оказывают заметное влияние на расположение.

Ценности отражают, что имеет ценность для человека, составляют сердцевину его личности и они достаточно устойчивы во времени. Они задают предпочтение человека по принципам «допустимо - недопустимо», «хорошо - плохо», «полезно - вредно» и т.п., и выражаются в виде набора стандартов и критериев, которым индивид следует в своей жизни.

Ценности носят абстрактный и обобщающий характер и формулируются в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм, разделяемых многими людьми. Они являются нормативной базой морали, культуры и фундаментом поведения человека. Каждый отдельный человек определяет для себя набор ценностей, которым он следует в конкретных обстоятельствах.

На основе ценностей формируются *принципы* - устойчивая форма проявления системы ценностей, воплощение верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы играют большую роль, регулируя образ действий посредством норм поведения, ограничений, табу, устойчивых форм реакции на явления, процессы и людей.

Характеристика индивидуальности человека

Каждый человек обладает неповторимой индивидуальностью, благодаря относительно устойчивому набору черт и характеристик, которые определяют его действия и поведение.

На формирование индивидуальности человека влияют три группы факторов: наследственность и физиологические особенности человека; факторы внешнего окружения; черты и особенности характера человека.

Индивидуальность человека очень глубока по содержанию, но с позиций организации ее можно описать с некоторой долей условности по следующим характеристикам: авторитарность; любовь и вера в людей, чувствительность к другим людям; стабильность в поведении; самооценка; восприятие риска; догматизм; комплексность осознания явлений; сфера контроля.

При изучении индивидуальности человека следует учитывать его *возраст*, откладывающий отпечаток на состояние личности и особенности поведения.

Подходы к гармонизации взаимодействия человека и организации

Включение человека в организационное окружение называют *социализацией*. Успешность социализации зависит от характеристик не только организационного окружения (части организации, с которой человек сталкивается во время своей работы), но и самого человека.

Проблемы, возникающие при взаимодействии человека и организационного окружения, ситуационны, но в основе большинства из них лежат два фактора, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты: а) ожидания и представления работника об организационном окружении и своем месте в нем; б) ожидания организации в отношении работника и его роли в ней.

Человек вступает во взаимодействие с организацией, имея определенное представление как о себе и своих возможностях, так и об организации, и строит свои намерения в отношении нее исходя из собственных целей и текущих возможностей, предполагая занять определенное *место*, выполнять определенную *работу* и получать определенное *вознаграждение*.

Основные ожидания человека по отношению к организации связаны со следующими вопросами:

- содержание, смысл и значимость работы;
- оригинальность и творческий характер работы;
- увлекательность и интенсивность работы;
- степень независимости, права и власть на работе;
- степень ответственности и риска;
- престижность и статус работы;
- степень включенности работы в более широкий процесс;
- безопасность и комфортность условий на работе;
- признание и поощрение хорошей работы;
- заработная плата;
- социальная защищенность и другие социальные блага, предоставляемые организацией;
- перспективы роста и развития;
- дисциплина и другие нормы, регламентирующие поведение на работе;
- отношения между сотрудниками;
- конкретные лица, работающие в организации.

Для каждого человека комбинация отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, индивидуальна.

Организация имеет собственные цели, она заинтересована в кадрах, отвечающим этим целям, организационной культуре и содержанию работы, обладающих необходимыми *квалификационными и личностными характеристиками*, способными играть определенную *роль*, выполнять оп-

ределенную работу, с требуемым результатом, за определенное *вознаграждение*. Ей требуется:

а) специалист в конкретной области, обладающий соответствующими знаниями и квалификацией, стремящийся к улучшению своих исполнительских качеств, готовый осуществлять работу с должной отдачей и качественно;

б) член организации, заинтересованный в ее успешной деятельности и развитии, разделяющий ее ценности, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами, стремящийся занять определенное место в организации и взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;

в) человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами, преданный организации, готовый отстаивать ее интересы, соблюдать принятые в организации нормы поведения, следовать распорядку и распоряжениям руководства.

Обеспечить сближение взаимных ожиданий человека и организации, можно используя один из подходов к установлению соответствия роли и места (табл. 7.1).

В первом случае используется традиционный подход, наиболее распространенный в современной практике менеджмента, - человек подбирается для выполнения определенной работы или функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. Во втором случае человеку подбирается работа, как можно более соответствующая его возможностям и претензиям на определенное место в организации. Этот подход используется в тех случаях, когда специалист обладает высоким потенциалом и организация очень заинтересована в нем как работнике.

Таблица 7.1

Содержание подходов гармонизации взаимодействия
человека и организации

Первый подход: подбирается человек для выполнения определенной работы или функции	Второй подход: работа или функция подбираются для человека
Изучение работы	Изучение возможностей и стремлений человека
Описание работы	Закрепление за человеком определенного места в организации
Определение квалификационных требований	
Отбор кандидатов по квалификационным требованиям	Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека
Назначение человека на определенную работу	Закрепление работы за человеком

Обучение человека поведению в организации

Становясь членом организации, человек должен освоиться в ней, чтобы успешно осуществлять свою деятельность. Это предполагает приобретение следующих навыков:

- *усвоение своей функциональной роли* - что и как нужно делать, как и с кем коммуницировать в процессе работы;
- *обучение формально-процедурным действиям* - оформлению заявок и отчетов, получения информации и подготовки ответов, прихода на работу и ухода, ношения специальной одежды и т.п.;
- *определение своего места в организации* - восприятие организационных норм, ценностей, неформальных и формальных отношений, позволяющих правильно вести себя с коллегами и руководством;
- *выбор способов решения собственных задач в организации и достижения личных целей* - как делать карьеру, добиваться поощрений и вознаграждений, использовать возможности организации либо отдельных сотрудников в сферах, не связанных со служебной деятельностью.

Человек анализирует и оценивает результаты своего труда, причины собственных успехов и неудач, а также опыт и поведение коллег и делает выводы, позволяющие изменить поведение в целях достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

С одной стороны, индивид обладает свободой в выборе форм поведения. От него зависит, будет ли он придерживаться образцов, сложившихся в организации. С другой стороны, он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию.

Организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом, и с этой целью использует два подхода: а) подбирает людей с определенными качествами, гарантирующими желаемое для организации поведение; б) влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном направлении.

Процесс осознанного обучения поведению осуществляется в определенной последовательности (рис. 7.1).

Руководство организации может целенаправленно управлять процессом обучения поведению сотрудников, активно включаясь в процесс на стадии получения человеком определенных последствий осуществляемых им действий посредством компенсации.

Компенсация - это внешняя реакция на поведение человека: он может что-либо приобрести или чего-то лишиться, либо добиться желаемого результате осуществляемых им действий.

Компенсации заставляют человека думать о последствиях его поступков, таким образом, она оказывает влияние на закрепление определенного поведения или побуждает отказаться него.

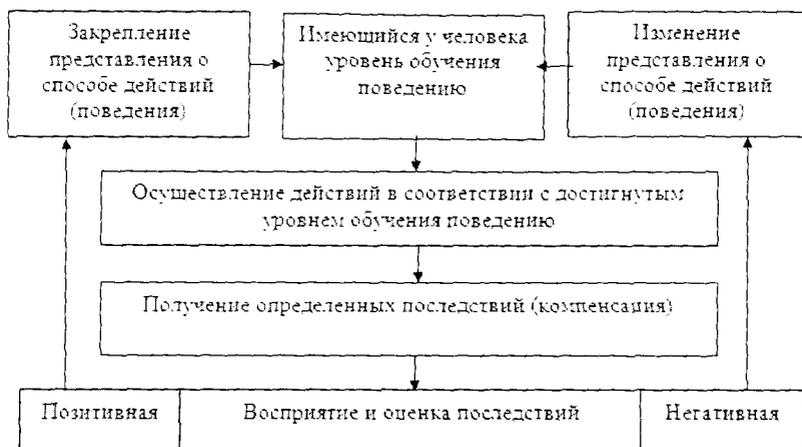


Рис. 7.1. Процесс осознанного обучения поведению

Выделяют четыре типа компенсации: положительная, отрицательная, наказание и гашение.

Положительная компенсация - это вознаграждение (материальное или моральное) за правильное поведение. Положительная компенсация используется руководством для закрепления желаемого поведения работников.

Отрицательная компенсация - это устранение неприятных для человека обстоятельств и раздражителей при изменении им поведения в правильном направлении. Например, осознав свою неправоту, он начинает вести себя должным образом, и недовольство руководителя или коллег по работе сразу исчезает.

Наказание выступает как реакция на неверное, нежелательное для руководства или организации поведение, уже имеющее негативные последствия или неотвратимо ведущее к таковым. Посредством наказания руководство добивается устранения или сужения нежелательного поведения. Например, человек может получить выговор или замечание, быть оштрафован, лишен премии или продвижения по работе и т.п. Однако наказание может вызвать личную обиду, отбить интерес к работе, поэтому к нему как способу обучения следует относиться взвешенно. Ослаблению нежелательных последствий наказания способствует одновременное использование уравновешивающей положительной компенсации (вознаграждения) за позитивное поведение.

Гашение - это прекращение положительной реакции на поведение, приводящее к отказу индивида от него. Если не поощрять какие-либо действия индивида, он через некоторое время откажется от них.

Используют два подхода: а) компенсация после каждого случая действия человека, или *непрерывная компенсация*; б) *периодическая компенсация*. Первый подход более эффективен по отношению к новому сотруднику, усваивающему свою роль в организации. Вторым лучше способствует формированию устойчивого поведения у старых сотрудников.

Рольевой аспект в управлении отношениями

Каждый сотрудник выполняет определенную роль в системе организации. Правильное построение роли является одним из важнейших условий успешного выполнения обязанностей сотрудником и его личной удовлетворенности.

Чтобы роль соответствовала целям, стратегии и структуре организации и в то же время отвечала запросам и ожиданиям человека, необходимо обеспечить ее ясность и приемлемость. *Ясность* роли предполагает отчетливое понимание исполнителем не только содержания предстоящей работы и способов ее выполнения, но и связи последней с целями и задачами организации, ее места в совокупности работ, выполняемых коллективом. *Приемлемость* роли означает осознанную готовность выполнять какую-либо работу, получая от нее удовлетворение.

Кроме прав и обязанностей, определяющих содержание ролей, каждая из них имеет формальный либо неформальный *статус*. *Формальный статус* связан властными правами исполнителя и его влияния на деятельность организации. *Неформальный статус* задается либо личными характеристиками исполнителя роли, либо значением и влиянием роли в организации.

Противоречия ролей порождают ролевые конфликты, и это распространенное явление в организациях. Устранить конфликты и противоречия можно различными способами, например, изменив содержание и способ осуществления роли (т.е. работу), позаботившись о развитии исполнителей, произведя перестановку сотрудников.

Развитие работника способствует выполнению закрепленной за ним роли и осуществляется по трем направлениям: а) более углубленное ознакомление с ролью; б) повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники, существенно ослабляющее напряжение при исполнении роли; в) развитие умения справляться с противоречивыми ситуациями, работать в конфликтных условиях.

Перестановка сотрудников позволяет отвести им роли, соответствующие способностям, что гасит конфликтность ситуаций.

Рольевой подход к построению взаимодействия человека и организации предполагает разделение совокупности действий, осуществляемых организацией, на отдельные работы с конкретным *содержанием*, требующие от исполнителя определенной *квалификации, знаний и опыта*. Для выполнения своей роли работник наделяется *правами*, берет на себя *обязательства* перед организацией и получает некий *статус* в организационном ок-

ружении. При этом с учетом настроений и личностных характеристик работника.

Человек и группа

Человек работает в окружении других людей, являясь не только исполнителем какой-либо роли в организации, но и членом формальной и неформальных групп, которые оказывают огромное влияние на поведение человека, а его действия обогащают жизнь групп.

К характеристикам членов группы, важные для ее деятельности, относятся личностные характеристики человека, включая его способности, образование и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и каким образом контактирует);
- статус и роли (кто какую позицию занимает и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится, и кто кого недолюбливает);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Сила и конформизм в отношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния окружения на человека. На индивида оказывают давление, требуя следовать принятым нормам и правилам, подчиняться интересам группы. Человек может сопротивляться или уступить. Конформизм (согласие) во взаимоотношениях человека с окружением, с одной стороны, выступает условием его интеграции в коллектив и сплачивает группу, а с другой – может нести в себе негативные последствия, в том числе для группы в целом.

Ситуационные характеристики группы практически не зависят от поведения как людей, объединенных в группу, так и группы в целом. Это ее размер, пространственное расположение, решаемые ею задачи и система вознаграждения, применяемая в группе.

Выделяют три важные характеристики пространственного расположения человека: наличие постоянного (определенного) места (территории); личное пространство; взаимное расположение мест.

Отсутствие определенного места или территории (мой станок, стол, рабочее место) порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно снижает удовлетворенность работой. Пространственная близость при размещении людей без учета их совместимости чревата недоразумениями. Замечено что, если рабочие места отгорожены друг от друга, это способствует развитию формальных отношений. Нахождение рабочего места руководителя в общем пространстве активизирует и консолидирует группу. Человек, восседающий во главе стола, автоматически воспринимается другими как лидер. Можно добиться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счет правильного размещения рабочих мест.

Особую роль играет *система вознаграждения*. Она должна учитывать характер взаимоотношений в группе, и ее влияние зависит от деятельности группы.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две группы факторов:

- 1) насколько взаимозависимы действия членов группы;
- 2) насколько велика дифференциация (разнице) в оплате.

Напряжение (недовольство) между членами группы возникает при низкой взаимозависимости работ и дифференциации в оплате, а также при высокой взаимозависимости работ и высокой дифференциации в оплате. Способствуют функционированию группы при низкой взаимозависимости работ высокая дифференциация в оплате, а также при высокой взаимозависимости работ низкая дифференциация в оплате.

Взаимодействие человека и группы. Отношения между индивидом и его группой носят двусторонний характер. Человек своими действиями способствует решению групповых задач, а группа помогает ему удовлетворять потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировании личности и т.п. Группа защищает своих членов, поддерживает и учит выполнять задачи, усваивать нормы и правила поведения в группе, корректировать свои действия.

Входя в группу и вступая с ней во взаимодействие, человек не только изменяется сам, но и оказывает влияние на других ее членов и группу в целом.

Характер взаимодействия человека с группой может проявляться в форме кооперации, слияния и конфликта.

Процесс вхождения человека в организацию

Процесс адаптации человека и организации включает: обучение, влияние на адаптацию сотрудника, усвоение сотрудником норм и ценностей организации, развитие чувства ответственности перед организацией, завершение процесса адаптации и последующее формирование расположения сотрудника к организации.

В первую очередь изучаются:

- миссия и цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, используемые для достижения целей;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, отличительные особенности, обеспечивающие существование организации как единого организма;
- обязанности, которые ложатся на человека, берущего на себя определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен следовать работник, выполняя свою роль в организации.

Человек усваивает нормы общения с коллегами, узнает, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде ходить на работу, каков распорядок рабочего дня и как принято распоряжаться временем, отведенным для отдыха.

Влияние на процесс адаптации работника. Для многих новичков именно ранний период адаптации оказывается самым трудным.

На этапе адаптации нового работника организация и ее менеджмент должны одновременно решать следующие задачи:

- разрушать его старые поведенческие нормы, противоречащие нормам организации;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Разрушению стереотипов и повышению заинтересованности в работе, способствуют создание ситуаций и постановка задач, с которыми новый сотрудник может справиться самостоятельно, не смотря на содержащийся в них элемент вызова и необычности.

Следует регулировать нагрузку вновь принятого сотрудника, соизмерять ее с его возможностями и повышать постепенно, чтобы при выполнении работы он находился под постоянным напряжением, но не перегружался.

Ускоренной адаптации способствует создание групп из новичков с включением в них опытных сотрудников, умеющих делиться своими знаниями и навыками. Опытные сотрудники помогают вновь принятым лучше узнать и понять организационное окружение, установить с ним более тесный контакт, оберегают от ошибочных выводов и поспешных суждений.

Сильным средством, способствующим ускоренной адаптации новых членов к организационному окружению, являются встречи с руководством. В ходе полуофициальной беседы новички получают ценные разъяснения и рекомендации, у них исчезает ощущение потерянности и ненужности.

Как показала практика, удержать нового работника помогают долгосрочная материальная поддержка, выходящая за рамки зарплаты; перспектива интересной работы или продвижения по службе; возможность обучаться и развиваться; предоставление социальных льгот.

Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником. Адаптация человека во многом зависит от степени усвоения и принятия норм и ценностей организации. Новый сотрудник может полностью принять нормы и ценности организации, признать часть из них, либо отвергнуть вовсе.

Нормы и ценности можно разделить на две группы: а) *безусловно* необходимые для принятия всеми членами организации, б) *необязательно* необходимые. Выделяют четыре типа адаптации:

- *отрицание* - не принимаются никакие нормы и ценности;
- *конформизм* - принимаются все нормы и ценности;

- *мимикрия* - не принимаются основные нормы и ценности, но соблюдаются не обязательные, маскирующие отрицание основных;
- *адаптивный индивидуализм* - принимаются обязательные нормы и ценности, а необязательные принимаются частично либо полностью отрицаются.

Первый и третий типы восприятия норм и ценностей делают невозможной адаптацию новичка к организационному окружению, что в конечном итоге приводит к конфликту и разрыву с организацией. Второй и четвертый типы адаптации позволяют приспособиться к организации. Какой из них предпочтительнее - зависит от того, в какую организацию приходит человек. В организациях бюрократического типа, где доминирует стандартизированная деятельность, будет лучше принят человек, воспринимающий все нормы и принципы. Предпринимательским и творческим организациям, где ценится индивидуальность, могут больше подойти люди с адаптивным индивидуализмом.

Развитие чувства ответственности перед организацией. Процесс включения человека в организационное окружение можно считать успешным, если у сотрудника появляются чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к ней. Для воспитания нового работника в этом направлении требуются немалые *вложения средств и времени* на начальном этапе.

Устойчивое чувство ответственности перед организацией развивается, и когда сотруднику приходится принимать решения и осуществлять действия, объяснить и оправдать которые можно только в *системе ценностей данной организации*.

Заметное влияние на развитие ответственного отношения к общему делу оказывает привлечение новых членов к *принятию глобальных с точки зрения организации решений*.

Завершение процесса включения сотрудника в организацию. С точки зрения организации это становится фактом, когда новый член организации реально (не формально), освоил ее нормы и ценности. С точки зрения вступающего это происходит, когда организация определенным образом признает его своим.

Формы перевода нового сотрудника в полноценные члены варьируются, но наиболее распространенными являются: присвоение титула или звания; наделение какими-либо полномочиями по принятию решений; допуск к конфиденциальной информации; допуск к участию в мероприятиях для ограниченного круга лиц и т.п. Главное, чтобы у нового сотрудника не оставалось сомнения в том, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

Формирование расположения сотрудника к организации

Позитивное отношение человека к явлениям, процессам и людям формируется в ходе его обучения и на основе личного опыта. Эффективное управление и установление хороших связей между сотрудником и ор-

ганизацией обеспечиваются тремя типами расположения: удовлетворенностью работой; увлеченностью работой; приверженностью организации. Уровень развитости расположения сказывается на результатах работы, количестве прогулов, текучести кадров и т.п.

Удовлетворенность работой существенно влияет на чувства человека по отношению к организации. Характеристики работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.);
- отношения с сослуживцами;
- стиль руководства в организации и возможности работника по участию в управлении;
- оплата работы;
- перспективы продвижения по службе;
- режим работы и правила поведения.

Увлеченность работой. Этот тип расположения рассматривается в трех аспектах:

- а) важность работы - какое место она занимает в жизни человека;
- б) рабочая сила - насколько работа сама по себе интересна и привлекательна для человека;
- в) рабочая атрибутивность - в какой степени человек идентифицирует (отождествляет) себя с выполняемой им работой.

Кроме того, увлеченность зависит от личных особенностей и самомотивированности работника.

Приверженность организации складывается из следующих составляющих:

- сотрудник разделяет цели и ценности организации и воспринимает их как собственные;
- сотрудник стремится оставаться в организации и сохраняет ей верность, даже если это расходится с его личной выгодой;
- сотрудник готов не только стараться для организации, но и принести в жертву свои интересы ради организационных целей.

Наиболее успешны организации, которым удается привить своим работникам качество приверженности организации.

7.2. Управление конфликтами

Природа и последствия конфликта

Ситуация, когда сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны, называется **конфликтом**.

Элементами конфликтной ситуации, складывающейся в организации объективно, являются *причина* (объект), вызывающая конфликтную ситуацию, и *участники* (оппоненты) конфликта. В конечном итоге участниками конфликта всегда являются люди, отстаивающие интересы своей стороны.

Природа конфликта заложена в индивидуальности людей, так как по этой причине они могут по-разному воспринимать одни и те же события. Конфликт является естественной частью человеческих отношений.

По последствиям роль конфликта бывает деструктивной (негативные последствия), или конструктивной (позитивные последствия).

Деструктивный конфликт губителен для коммуникаций сторон. Достигнув апогея, такой конфликт вызывает у вовлеченных в него людей стресс. Деструктивные конфликты разрушают организацию.

Конструктивные последствия конфликта выражаются в повышении мотивации людей, более активном обмене информацией, согласовании различных позиций, стремлении сторон понять друг друга.

Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Причины конфликтов в организации

Выделяют две основные группы причин возникновения конфликтных ситуаций: а) организационного характера, б) личного характера.

Причины конфликтов организационного характера следующие: распределение ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях оппонентов; различия во взглядах, по методам решения проблемы; неудовлетворительность коммуникаций.

Причины конфликтов личного характера обусловлены индивидуальными качествами, жизненным опытом, поведением и реакцией людей. Связаны с личностными особенностями сотрудников в организации или основаны на психологических аспектах человеческих взаимоотношений.

Причины, обусловленные личностными особенностями сотрудников, зависят от человеческих качеств: представлений и ценностей; социально-демографических характеристик; знаний и опыта; умения контролировать свои эмоции; склонности к враждебности или доброжелательности; проявления агрессивности или корректности; излишней тревожности или уравновешенности; авторитарности; догматичности; уровня самоуважения и т.п.

Причины, основывающиеся на психологических особенностях человеческих взаимоотношений, имеют чувственную основу. Они проявляются в виде чувств и эмоций, которым подвержены межличностные отношения, их симпатий и антипатий, реакций на поведение других людей.

Конфликты, возникающие на основе *субъективной* оценки событий и отношений, обусловленные причинами личного характера, труднее всего поддаются разрешению, так как связаны с психикой личности.

Выделяют *четыре основных типа конфликтов*: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Кроме того, конфликты классифицируют *по уровням управления* организацией как внутригрупповые и внутриорганизационные конфликты.

Процесс и фазы развития конфликта

Конфликт проявляется не сразу. Он развивается как процесс, в котором выделяют четыре основные фазы.

Первая фаза - возникновение конфликтной ситуации, т.е. такого положения дел (причина), при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но до столкновения дело не доходит.

В конце концов конфликтная ситуация может сгладиться, если исчезнет породивший ее объект, в противном случае проблемы продолжают нарастать, конфликт - развиваться, пока не перейдет во *вторую фазу – инцидент*, с обязательным столкновением сторон.

Направление развития кризисной ситуации во второй фазе зависит от используемого межличностного стиля разрешения конфликта или выбора тактики поведения сторон среди следующих разновидностей:

- *агрессия* - открытая атака на противника;
- *манипулирование* - замаскированная атака;
- *принуждение* - решение конфликта в свою пользу любой ценой;
- *капитуляция* - уступка одним из участников;
- *компромисс* - позиционный торг («ты уступи мне - я уступлю тебе»);
- *сотрудничество* - взаимодействие, направленное на устранение причины конфликтной ситуации («решив проблему, мы оба выиграем»).

Если причина конфликта не устраняется, конфликтная ситуация разрастается, процесс выходит из-под контроля и вступает в *третью фазу – кризиса*, состоящую из конструктивного и деструктивного этапов. В рамках *конструктивного* этапа возможность сотрудничества сохраняется и оппонентов еще не поздно посадить за стол переговоров. На *деструктивном* этапе сотрудничество исключается: стороны теряют самоконтроль, между ними происходит разрыв отношений и лучшее что можно предпринять - разъединить их.

Четвертая фаза развития конфликта - его завершение. Объективный конфликт исчерпывается устранением или самоликвидацией его причины (объекта). Завершать эмоционально-субъективные конфликты гораздо сложнее, так как даже после исчезновения объективной причины участники сохраняют взаимную неприязнь, а это «мина замедленного действия», способная «детонировать» в будущем, поэтому переход в данную категорию объективных конфликтов крайне нежелателен.

Методы управления конфликтной ситуацией

Существует несколько достаточно эффективных способов управления конфликтной ситуацией, в частности структурные и межличностные методы управления или разрешения конфликта.

Структурные методы разрешения конфликта классифицируют как направленные: а) на предупреждение конфликтов б) на разрешение конфликтов, получивших развитие.

Направленные на предупреждение конфликта методы, представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Это, в частности, улучшение условий труда, справедливое распределение ресурсов, вознаграждение по заслугам, изменение структуры организации и системы управления, обеспечение соблюдения правил внутренней жизни (традиций, стандартов поведения, служебной этики и т.п.). При этом используются такие методы, как разъяснение требований к работе; применение координационных и интеграционных механизмов, постановка общеорганизационных комплексных целей, применение системы вознаграждений.

Структурные методы разрешения конфликтов, *получивших развитие*, направлены на снижение интенсивности последних. С этой целью принимаются следующие действия:

- используется власть руководителя посредством приказов, распоряжений, директив и т.п.;
- производится дифференциация и автономизация подразделений и сотрудников с целью снижения их взаимозависимости по ресурсам, целям, средствам;
- создается «задел» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих, опережение сроков исполнения взаимосвязанных работ);
- вводится специальный интеграционный механизм для координации деятельности конфликтных подразделений (общий руководитель, куратор или координатор);
- систематически конфликтующие подразделения сливаются в единое целое, и перед ними ставится общая задача.

Для преодоления конфликтов эмоционально-субъективного характера обычно используются следующие меры:

- разъединение участников конфликта, если это не противоречит решению текущих производственных задач;
- полная психологическая перенастройка сторон (по мнению специалистов, она редко бывает успешной);
- изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли продолжится, если один из участников, прежде занимавший равное положение, станет руководителем);
- примирение, позволяющее прекратить «боевые действия», хотя стороны, остаются на своих позициях.

Межличностные методы разрешения конфликта: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и сотрудничество.

Уклонение, или избегание, подразумевает стремление уйти от конфликта, т.е. обойти ситуацию, провоцирующую возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Такое пассивное поведение позволяет соблюсти свои интересы, не удовлетворяя чужие. Если же причины, вызвавшие конфликт, объективны, то уклонение ведет к проигрышу, поскольку оно затягивает время, а причины могут усилиться.

Сглаживание, или приспособление, характеризуется поведением сторон (или одной стороны), направленным на недопущение обострения разногласий и сохранение хороших отношений между участниками. В процессе сглаживания одна сторона соглашается уступить другой, ориентируясь на результат («опponent может выиграть, но для меня главное - не проиграть»). Это может рассматриваться как временное перемирие, поскольку проблема не устраняется нарастающее внутреннее напряжение может привести к «взрыву».

Принуждение - это решение конфликта в свою пользу любой ценой. Того, кто использует этот стиль, не интересует мнение оппонента, он ведет себя агрессивно, использует власть. Как правило, выигрыш одной стороны означает поражение другой. Проигравший редко смиряется с поражением, и конфликт в любой момент может разгореться с новой силой.

Компромисс, или взаимные уступки, - это позиционный торг («я уступлю тебе, ты уступишь мне»), в рамках которого выгоды и потери делятся приблизительно поровну, т.е. достигается усредненный баланс интересов. Однако у участников может остаться некоторая неудовлетворенность. Компромисс нередко уводит в сторону от истинной причины конфликта, и тогда через некоторое время ситуация обостряется вновь.

Сотрудничество, или соучастие, предполагает совместный поиск и устранение причин возникновения конфликта, т.е. решение проблемы. Участники договариваются не нападать друг на друга, вместе работать над устранением причины конфликта, используя «отстраненность» и не позволяя конфликту приобрести субъективные черты.

Отстраненность - это постановка себя вне проблемы, беспристрастный анализ ее причин («ничего личного»).

Требуются: 1. *Легимитизация несогласий* которая означает, что участники принимают несогласие оппонента как естественное и неизбежное. 2. *Взаимное уважение* исключающее проявление агрессии, манипулирование или капитуляцию. 3. *Психологический контакт* помогает сторонам договориться работать над причиной конфликта для его разрешения к обоюдной выгоде - «решив проблему, мы оба выиграли».

С решением проблемы причина конфликта устраняется к выгоде всех сторон, так что остаются только конструктивные последствия. Сотрудни-

чество - это идеальный и гармоничный вариант поведения участников конфликта.

7.3. Управление изменениями

Необходимость управления изменениями и их причины

Для того чтобы выжить и развиваться, люди, коллективы и организации вынуждены совершенствоваться и приспосабливаться как к внутренним, так и к внешним переменам, оказывающим влияние на деятельность организации.

В организации можно выделить три основные группы объектов изменений: 1) изменение структуры, 2) изменение технологии, 3) изменение людей.

Перемены нередко представляются работникам и управленцам как угроза. Кроме того, в организациях часто наблюдается сила инерции, побуждающая сотрудников сопротивляться выходу из привычного состояния, даже если очевидно, что изменения нужны и полезны.

Большинство людей сопротивляются любым переменам. *Основные причины:* 1) их страшит неопределенность; 2) перемены нарушают привычный для них порядок вещей; 3) они боятся, что в результате проиграют или что-то потеряют; 4) считают, что изменения противоречат интересам организации.

Иные руководители, чувствуя противодействие изменениям, наращивают давление и в ответ получают усиление сопротивления. Тупиковое противостояние может возникнуть и между сторонниками перемен, и теми, кто им не рад.

Сопротивление изменениям способно замедлить и даже заблокировать преобразования, дестабилизировать работу организации. Поэтому изменениями нужно управлять.

Управление изменениями - это управление сопротивлением людей преобразованиям в организации. Поскольку причина конфликта кроется в изменениях, то работа по преодолению этого сопротивления - это управление конфликтом.

Метод «Анализ центра силы»

Исследуя поведение групп людей Курт Левин, пришел к выводу, что любую группу (организацию) или любую ситуацию целесообразно рассматривать как существующую при постоянном равновесии двух сил: а) вызывающих изменения (движущие силы), б) мешающих этим изменениям (сдерживающие силы) (рис. 7.2).

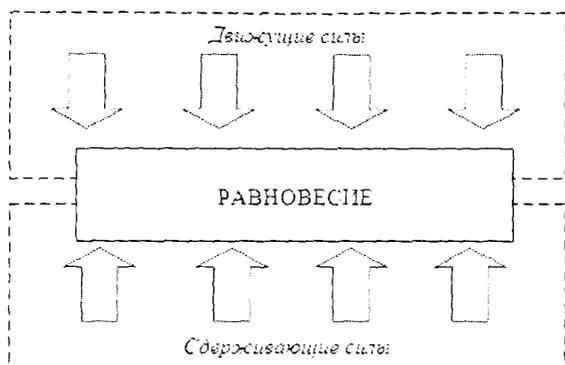


Рис. 7.2. Анализ поля сил по Левину

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.

Для осуществления изменений необходимо: во-первых, определить любые сдерживающие и движущие силы и оценить их относительную мощность; во-вторых, осуществить целенаправленные действия для изменения баланса сил в нужную сторону; в-третьих, 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. При этом необходимо уделять основное внимание ослаблению противодействующих сил, т.е. противникам изменений.

При кажущейся простоте и ясности теории Левина ее практическое применение затрудняется выявлением противников изменений и причин их противодействия, особенно при большом количестве участников изменений, так как большинство людей ведет себя пассивно, и открыто не высказывает свою позицию.

Решение этой проблемы предложил Майкл Уорд в методе «Оценка возможности успеха изменений».

Метод оценки возможности успеха изменений

Майкл Уорд выделил среди участников изменений четыре категории лиц, количество которых вписывается в нормальное распределение (рис. 7.3).

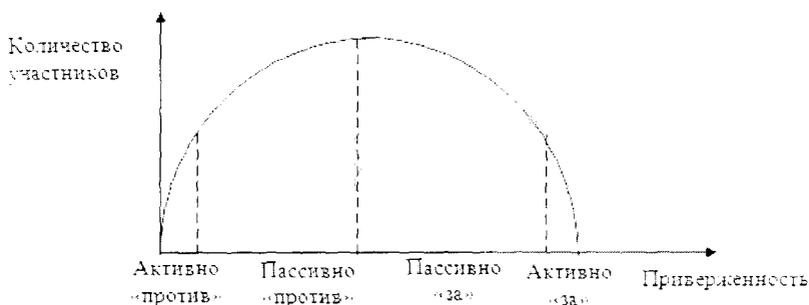


Рис. 7.3. Диаграмма приверженности

Активные сторонники изменений - это люди, которые не удовлетворены существующим порядком, сознают необходимость изменений и готовы приложить значительные усилия для их внедрения.

Пассивные сторонники изменений - это люди, которые хотя и понимают, что изменения нужны, но не готовы к активным действиям.

Пассивные противники изменений - это люди, которые не хотят, чтобы изменения осуществились.

Активные противники изменений - это люди, которые хорошо знают, почему они против перемен и активно противостоят им.

Активные сторонники и противники, как правило, - лидеры, высказывающиеся открыто. За ними следует пассивная часть людей.

Проводя изменения, необходимо сориентироваться, к сектору тяготеют участники этого процесса, понять, почему это произошло и решить, что следует сделать, чтобы склонить людей в пользу 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. Иными словами, когда тех, кто активно «за» больше, чем тех, кто активно «против», можно приступить к изменениям, практически не сомневаясь в успехе.

Методы преодоления сопротивления преобразованиям

Необходимо помнить, что настороженное отношение людей к переменам основывается на вполне обоснованных соображениях. Отчасти в этом повинна специфика содержания изменений, и если последние можно приспособить к конкретным потребностям людей, то их противодействие ослабится. Другие причины имеют психологические корни и кроются в привычках. В этом случае необходимо доказывать и убеждать людей поступать, как того требуют реальные обстоятельства.

Большинство индивидов готовы к изменению поведения при наличии существенных оснований, и все же мысли о переменах порождают психологическую тревогу. *Личная культура*, это наиболее глубокий уровень

личности, на основе ценностей, норм, веры. Опасение, что нечто угрожает личной культуре (душе), вызывает естественную реакцию сопротивления изменениям. В этой связи самым приемлемым представляется *поведенческий подход* к управлению изменениями, при котором людям разъясняют, что ничто не угрожает их индивидуальности (внутренней культуре) или отношениям, перемены затрагивают только образ действий - поведение. Это вселяет существенно меньшее беспокойство, легко рассеиваемое при обсуждении, и дает эффект. Одновременно участникам должна быть очевидна *выгода* от изменений - как нововведения повлияют на их жизнь сегодня и в будущем.

Наиболее часто в процессе преодоления сопротивления изменениям используются следующие методы: образование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка, манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение.

Кроме того, при реализации изменений могут помочь тренинг самоанализа персонала, межгрупповое развитие, создание команд, широкомасштабная обратная связь.

Не существует единственного простого и правильного подхода к преодолению сопротивления новому. Успешная реализация изменения в организации характеризуется умелым применением перечисленных методов в различных сочетаниях, при этом всегда обязательными условиями выступают следующие требования к менеджерам: а) учет достоинств и недостатков каждого подхода; б) реалистичная оценка ситуации.

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 (рис. 7.4).

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.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, спонтанные реформы, не имеющие продуманного плана, но удивляющие стремительностью проведения, как правило, оканчиваются неудачей из-за каких-либо непредвиденных обстоятельств. Изменения, предпринимаемые при массовом привлечении людей и в короткие сроки, не обеспечивают качественный уровень участия и также обычно терпят фиаско.

БЫСТРЕЕ	МЕДЛЕННИЕ
Четкое, спланированное изменение	Нечеткое планирование в начале
Незначительное привлечение других	Значительное привлечение других
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление
КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИТУАЦИИ	
Стенень и тип сопротивлений, которые можно ожидать	
Положение инициаторов изменения по отношению к противникам (с точки зрения силы, власти, доверия и т.п.)	
Наличие необходимой информации для организации изменения и достаточной энергии для его осуществления	
Факторы риска (например, потенциал кризиса, последствия сопротивления и отсутствия изменения)	

Рис. 7.4. Стратегический континуум Коттера и Шлезингера

Организационные изменения обречены на провал, если игнорируются рассмотренные факторы (особенности ситуации). Распространенной ошибкой менеджеров является слишком быстрое движение и недооценка опоры на людей при отсутствии информации в объеме, необходимом для планирования изменения.

Рекомендуемый процесс (последовательность действий), способствующий успешному осуществлению изменений в организации.

1. *Проведение анализа текущей ситуации и расстановки сил в организации* - это способ, определить проблемы и установить их причины. Оцениваются действительная важность проблем, необходимая скорость их решения, а также виды требуемых изменений.

2. *Проведение анализа факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений*, – выявление сил, способных противиться переменам, их мотивов и потенциала; определение носителей информации, необходимой для планирования изменения, и тех, кто поможет в осуществлении перемен; устанавливаются позиция и положение инициатора изменений по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия и т.д.

3. *Выбор стратегии изменения на основе стратегического континуума* - уточнение скорости или темпа изменений, объема предварительной работы, связанной с планированием, и степени вовлечения других людей.

4. *Наблюдение за процессом осуществления изменения* - важная часть управления преобразованиями. Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменений, контроль за ними позволяет своевременно отслеживать непредвиденные последствия и правильно на них реагировать.

Принципы управления, способствующие переменам

В целях развития готовности организации к переменам и повышения их эффективности менеджерам рекомендуется руководствоваться следующими принципами:

1. *Связывайте настоящее с будущим.* Относитесь к работе не как к продолжению прошлого. Постоянно думайте о будущих возможностях и вопросах и учитывайте их при принятии текущих решений.

2. *Сделайте обучение неотъемлемым частью повседневной жизни.* Все организации, способные к переменам, характеризуются хорошими системами обмена информацией и эффективным менеджментом.

3. *Активно поддерживайте и поощряйте ежедневные усовершенствования и перемены.* Успешными могут быть не только большие, но и незначительные перемены.

4. *Поощряйте создание различных рабочих команд.* Многообразие способствует тому, что задания будут выполняться новыми, отличными от привычного способа методами.

5. *Поощряйте в людях независимое мышление.* Поскольку подходы и идеи независимо и смело мыслящих людей выходят за рамки основного направления, они помогут во внедрении радикальных перемен.

6. *Поощряйте независимые идеи.* Организации, способные к переменам, находят возможность защищать самые смелые идеи.

7. *Интегрируйте технологии.* Используйте информационные технологии, способствующие внедрению перемен.

8. *Формируйте и укрепляйте доверие.* Люди с большей готовностью поддержат перемены, если организационная культура основывается на взаимном доверии и сотрудники доверяют менеджеру.

Тема 8. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

8.1. Деловая культура и этика

Культура и этика

Культура в широком общем смысле определена как «исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях».

В любой культуре тесно взаимодействуют, дополняя друг друга, три системы ценностей: личностная, локальная (социальной группы) и социальная (общества).

Неотъемлемой частью культуры является этика, которая формируется в процессе социальной практики людей. Специфика этики состоит в том, что цели практической деятельности формулируются в ней в форме идей о должном, о добре и зле, в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения.

Мораль - форма общественного сознания, выполняющая функцию регулирования поведения человека во всех без исключения сферах его обще-

ственной жизни - в труде и быту, в политике и науке, в семье и общественных местах.

Нормативная этика отвечает на вопросы, чем должен руководствоваться человек в своих поступках (как поступать).

Культурный компонент является центральным во всех аспектах деятельности организации.

Деловая культура

В научном мире нет единого подхода к содержанию деловой культуры, но в любой интерпретации деловая культура, связана с предпринимательской деятельностью или бизнесом, которые должны выражать основные ценности культуры общества, регулируется ее нормами и шаблонами оценок.

Одни исследователи связывают деловую культуру только с ценностями и нормами товарообмена, например, взаимной выгодой и доверием, надежностью партнеров, культурой ведения дела и переговоров и т.д. Другие считают, что она, охватывает также ценности и нормы взаимодействия людей (отношение к труду и взаимодействию в процессе труда).

В широком смысле деловую культуру можно определить, как этическое поведение организации и ее сотрудников в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Этика бизнеса представляет соответствие моральных норм человека деятельности и целям коммерческой организации. Она представляет собой инструмент анализа и решения проблем, которые встают перед нравственным человеком, занимающимся бизнесом.

Л. Хосмер обобщил этические принципы делового поведения, прошедшие проверку практикой:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (основывается на учении греческого философа Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей и различии между интересами краткосрочными и долгосрочными);

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всем (основывается на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях – честности, открытости, умеренности и т.п.);

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий св. Августина, призывающих к добру и состраданию);

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (основан на учении Т. Гобса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо);

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (основан на этике утилитаризма -

практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем);

6. Никогда не делай того, чего не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме);

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и т. Джефферсона на права личности);

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке)

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (основывается на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Вся управленческая деятельность происходит в контексте культуры, который включает не только культуру организации, производственную культуру и культуру управления, а также культуру окружающей среды.

Консолидация и социальная ответственность служат связующим звеном между безопасностью общества и свободой выбора бизнеса.

8.2. Организационная культура

Культурологический подход к организации рассматривает саму организацию и ее членов как носителей единых ценностей и исполнителей единых задач. Каждая организация определяет свои ценности, разрабатывает набор принципов, норм и правил, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте.

Определение: *«Организационная культура - это совокупность предположений (ценностей, принципов, верований и норм), бездоказательно принимаемых и разделяемых большинством членов группы или организации, реализуемых ими в повседневной деятельности».*

Ключевыми словами в понимании культуры являются «культура», «значение», «символ». Изначально культура находится не в умах, а заключена в символах и значениях. Значение обуславливает способ интерпретации объекта или высказывания и актуализирует субъективные представления и ожидания. Символ в форме слова или утверждения, вида действия или материального проявления, содержит в себе целый комплекс значений и обеспечивает концентрированную передачу информации.

На основе разделяемых членами организации определенных предположений вырабатываются свойства, одинаково понимаемые всеми работниками. В частности, создается особое физическое окружение и язык общения, совершаются адекватно воспринимаемые действия, проявляются понятные всем чувства и эмоции. Все это облегчает общение, упрощает разговор, наблюдение, прочтение, позволяет понять чувства окружающих и интерпретировать культуру организации, т.е. придать свое значение событиям и действиям, осмыслить рабочую обстановку, чтобы соответствующим образом участвовать в коммуникациях, быть понятным в доводах и адекватным в поведении.

Поведение людей и групп внутри организации напрямую связано с нормами поведения, вытекающими из разделяемых предположений, а результаты поведения в свою очередь оказывают воздействие на формирование разделяемых предположений. Действия организации, группы или сотрудника можно представить в виде простой модели - условной цепочки «культура - ожидание - отношение - поведение - результат».

Мы предполагаем, что определенное поведение приведет к определенным результатам. В течение непродолжительного времени (минут, часов, дней) формируется осознанное представление (*ожидание*) о том, к каким желаемым результатам приведет данное поведение. На этом этапе люди особенно склонны анализировать и замечать недостатки (иррациональность) поведения. Если цикл «поведение - результат - ожидание» повторяется, то через несколько месяцев складывается *отношение*, определяющее наше поведение. Оно осознается не столь отчетливо, как ожидание результатов, люди свыкаются с существующим порядком вещей. Если поведение и результат устойчиво сохраняются, то через достаточно длительное время (обычно через годы) сформируется устойчивое бездоказательно принимаемое предположение - *культура*, в которой осознание уже не играет роли, зато на передние позиции выдвигаются стереотип и привычка определенного поведения.

В качестве примера можно привести плохой учет рабочего времени (поведение), который приводит к нарушению в режиме работы. Когда плохой учет трансформируется в элемент культуры, он станет способом существования, и люди, привыкшие к этому состоянию, перестанут задумываться о вреде нарушения режима работы и потерях.

Как известно, организация объединяет усилия людей для достижения определенной цели. Следовательно, организационная культура не монолитна, она включает множество локальных культур – *субкультур частей организации и личных культур сотрудников*, которые, взаимодействуя, проявляют доминирующую культуру.

В организации могут существовать как поддерживающие сложившийся порядок субкультуры, так и *контркультуры*, которые этот порядок отвергают.

Устойчивость (стабильность) организационной культуры зависит от ее «силы», которую можно охарактеризовать тремя моментами: «толщина» культуры (количество работников, разделяющих значимые предположения); степень разделяемости культуры членами организации и ясностью приоритетов культуры.

Важным элементом организационной культуры является *организационный дизайн* - реализуемые в процессе коммуникаций и в ходе принятия решений нормы и формы организационного взаимодействия (с внешней средой, подразделений и людей), в том числе стили управления.

Нормы и формы организационного взаимодействия проявляются в четырех подсистемах поведения:

1) технологическая подсистема поведения - формализована необходимостью обеспечивать работу оборудования и соблюдать технологии;

2) формальная организационная подсистема поведения - фиксирована в нормативных документах, определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, норм и правил поведения сотрудников;

3) неформальная подсистема поведения - не фиксирована в нормативных документах, но решает деловые задачи организации на основе человеческих связей (например, деловой вопрос можно решить у начальника через ходатайство или влияние секретаря либо другого человека, способного воздействовать на принятие решения по личным каналам);

4) неформальная межличностная подсистема поведения в коллективе - основывается на отношениях личных симпатий, антипатий и пр.

Чем отчетливее выражена неформальная система поведения, тем хуже спроектирована организация и организована ее работа.

Выделяются субъективная и объективная составляющие организационной культуры. *Субъективная культура* исходит из разделяемых работниками образцов предположений, верований и ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, «символикой» (особенно ее «духовной» частью - герои организации, мифы, истории, табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов). Она лежит в основе формирования управленческой культуры, т.е. стилей управления, подходов к решению проблем, поведения руководства в целом. *Объективную культуру* обычно связывают с физическими характеристиками организации: здание, дизайн, место расположения, оборудование, объем, предпочитаемые цвета, удобства.

Формирование культуры организации связано с ее внешним окружением: состоянием деловой среды, как в целом, так и в отрасли, образцами национальной культуры.

Организационная культура, это способ управления. Смысловой аспект как инструмента управления - управление идеями и способами понимания работников (убеждениями и образами), т.е. перенос фокуса внимания

управленцев с контроля поведения и измерения результатов работы на отношение сотрудника к работе и обязанностям.

Культура влияет на поведение людей, следовательно, она - *проявление власти*. Организационная культура включает менеджмент значений, символические действия и набор методов, с помощью которых люди, обладающие властью, воздействуют на субъекты управления, добываясь от них желаемых результатов без какого-либо принуждения. Любые другие формы доминирования значительно менее эффективны. Контроль менеджеров сосредоточен вокруг идей и значений, которые должны быть восприняты сотрудниками. Власть культуры способна укреплять позиции формальной власти в организации, но она же может выступить противодействующей силой.

Управление культурой это не навязывание нового поведения, а целенаправленное формирование приоритетов - ценностей и значений – у больших групп людей, в целях одинаковой интерпретации сотрудниками схожих характеристик (*унитарность культуры*). Согласование различных мнений, разрешение конфликтов и затруднений, которые неизбежно возникнут в силу культурных различий, требует значительных затрат времени и усилий. Важным фактором является *уникальность культуры*. Если культура не уникальна, то она несет на себе очень четкий отпечаток значений и ценностей, сформированных в семье, стране, профессии, обществе, и действия менеджеров в русле этих ценностей требуют меньше усилий. Если же она уникальна, т.е. основывается на ценностях, не согласующиеся с принятыми в обществе, то неизбежно возникновение разногласий и, соответственно, необходимость их преодоления.

Типы организационных культур Ф. Тромпенаарса

Ф. Тромпенаарс классифицирует культуру на основе параметров: равенство либо иерархия; ориентация на человека либо на задачу.

Культура типа «Семья» основывается на тесных межличностных отношениях, иерархии, и ориентирована на власть. В такой организации руководитель считается «заботливым отцом», который лучше, чем его подчиненные «дети», знает, что следует делать. Высока значимость культурного контекста, который однозначно воспринимается членами данной культурной общности.

Члены семьи высоко ценят свои взаимоотношения, поэтому их мотивацию скорее усилит похвала и признательность, чем деньги.

Особое внимание уделяется тому, чтобы уберечь уважаемых членов «семьи» от «потери лица», поскольку сплоченность превыше всего.

Изменения в культуре обычно носят политический характер, и главные фигуры определяют политику организации.

Организации с таким типом культуры чаще встречаются в странах, куда индустриализация пришла несколько позже, и сохранились многие феодальные традиции: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Южная Корея, Испания.

Культура типа «Эйфелева башня» основывается на иерархии и ориентируется на задачу, поставленную руководством, т.е. ориентирована на руководящую роль. В ней заложено бюрократическое распределение труда и контроль за результатами на основе иерархии. Все задачи решаются в соответствии с планом и в порядке, предписанном системой. Каждый руководитель по своей сути это роль. Карьера базируется на профессиональной квалификации. Конструкция системы важнее отдельных элементов.

Такая культура не способна легко адаптироваться к изменениям в окружающей среде. Подобные организации противятся переменам, а когда они неизбежны, переживают глобальную ломку.

Работники предельно точны и исполнительны, не любят неопределенности и непредсказуемости, долг и обязанность неотъемлемая часть их внутреннего «я». Такие культуры типичны для немецких и австрийских предприятий.

Культура типа «Управляемая ракета» эгалитарна (основывается на равенстве в отношениях) и ориентирована на задачу - все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Задача ставится перед командой или проектной группой. Деятельность человека в группе (команде) не связана с его ролью или должностью, и все члены группы занимают равные позиции. Организация опирается на профессионалов.

Руководители и координаторы групп несут ответственность за конечный результат выполняемой работы, однако по мере выполнения задачи при необходимости эксперты и специалисты могут брать руководство на каком-либо этапе деятельности в свои руки.

Критерием человеческой ценности считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу.

Управление производственным или творческим процессом коллективно и открыто. Обучение ориентировано на приобретение умений ладить с людьми, играть роль в группе, сочетании теоретических знаний и практических навыков, концентрации внимания и сил на проблеме.

Члены группы объединены одной целью, преданны ей и борются за ее достижение, поэтому изначально им свойственна сильная мотивация. Высшей ценностью является решаемая задача.

Это индивидуалистическая культура, которая создает все условия лишь для временной совместной работы различных специалистов.

Культура типа «управляемая ракета» типична для Великобритании, США, Канады, стран - северо-западной Европы, на инновационно-активных предприятиях.

В основе культуры типа *«Инкубатор»* лежит равноправие и идея, что организация вторична по отношению к индивидуальным особенностям человека и ей необходимо играть роль инкубатора, обеспечивающего необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека.

Структура в «инкубаторах» почти лишена всякой иерархии, а ее небольшие подразделения, предназначены для обеспечения человека всем необходимым для работы. Инкубаторы часто существуют в среде единомышленников, занимающихся творчеством и изобретениями. Это любое объединение профессионалов, которые работают самостоятельно, но любят делиться опытом или обмениваться идеями. Как правило, инкубаторы небольшие, так как невозможно общаться спонтанно и неформально в коллективе с численностью более 100 человек.

Творчество, новизна и развитие - суть культуры «инкубатора», которая учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей. Изменения в них осуществляются спонтанно и быстро.

Так как люди увлечены своей работой, им свойственна сильная и искренняя мотивация. Силен соревновательный дух. Лидерство в «инкубаторе» завоевывается, а не определяется руководящей должностью.

Подобные типы культур значительно реже встречаются за пределами США и Великобритании, где индивидуализм является одной из национальных ценностей.

Тромпернаарс отмечает, что данные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них. Причем, в каждой национальной культуре преобладает свой тип организационной культуры. Также была замечена тенденция что маленькие организации, где бы они не находились, проявляют склонность к культурам типа «семья» или «инкубатор», а в крупных компаниях со сложной структурой преобладают черты, свойственные культуре «Эйфелева башня».

Адаптивные культуры

Если компания хочет сохранять высокую эффективность в условиях быстро меняющейся внешней среды, ей необходимо быстро внедрять новые стратегии и организационные структуры. Стратегическая маневренность требует *адаптивной культуры*, которая эффективно реагирует и помогает компании приспосабливаться к изменениям внешней среды.

В адаптивных культурах члены организации не сомневаются, что она справится с любыми угрозами и сможет реализовать любые возможности. Люди готовы к риску, не боятся экспериментов, нововведений, изменения стратегии и методов работы и готовы к переменам. Поощряется инициатива и предприимчивость. Стратегии и принятые методики работ быстро корректируются, если изменяется внешняя среда или открываются новые возможности. Руководители организаций с адаптивными культурами придерживаются принципа «менять только то, что нужно, и только в необходимых объемах», не допуская изменений ради изменений.

Учет руководством интересов всех сторон (клиентов, работников, собственников, поставщиков и общественности) порождает понимание и поддержку перемен со стороны лиц, участвующих в деятельности организации.

Процесс формирования организационной культуры

Процесс формирования организационной культуры можно представить в виде последовательности определенных шагов:

1-ый шаг: базовые ценности организации определяются и формулируются в соответствии с ее миссией, целями и задачами.

2-ой шаг: формулируются и устанавливаются соответствующие ценностям нормы и формы организационного взаимодействия и поведения.

3-ий шаг: управление формированием организационной культуры осуществляется посредством контроля за соблюдением норм и форм организационного взаимодействия и образцов поведения при обеспечении постоянного и последовательного внимания к становлению общих взглядов.

4-ый шаг: оценка организационной культуры, т.е. выяснение, во что верят и чем дорожат в организации, насколько это соответствует ее ценностям и способствует достижению целей.

5-ый шаг: действия, направленные на поддержание организационной культуры или ее изменение в нужном направлении.

Процесс формирования организационной культуры требует последовательности в действиях и правильного планирования этой работы.

Базовые ценности эффективных организаций

Избранные ценности подсказывают, какое поведение следует считать правильным, а какое - недопустимым, и помогают человеку выбрать форму действий в конкретной ситуации. С помощью символов ценностные ориентации передаются членам организации и внешней среде.

Т. Питерс и Р. Уотермен, исследовали самые успешные американские компании и обобщили исповедуемые ими ценности и верования:

- *вера в действия* - решения принимаются даже в условиях недостатка информации, поскольку отложить решение – все равно что не принять;

- *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. Эффективность последней измеряется через удовлетворенность ее членов. Уважение достоинства человека ведет к успеху и составляет основу организационной культуры;

- *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 небольшим штатом управленческих работников (особенно в высшем эшелоне). Положение менеджмента определяется не количеством подчиненных, а влиянием на результаты деятельности организации. Менеджерам следует ориентироваться на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не раздувание штата;
- *сочетание гибкости и жесткости в организации* - высокая организованность достигается за счет того, что все работники понимают каковы ценности организации и верят в них. Это жестко связывает и интегрирует коллектив. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму руководящих вмешательств, числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей способствует гибкости административного контроля.

Базовые ценности, определяемые руководством, должны способствовать достижению целей организацией. Так как цели разных организаций специфичны это отразится на наборе и приоритетах ценностей.

Установлению норм и форм организационного взаимодействия с внешней средой способствуют миссия и стратегия организации, цели, средства их достижения и стимулирования, информационная система, система контроля, включая методы воздействия на исполнителей.

Внутренняя интеграция предполагает установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации.

Формальные нормы и формы организационного поведения фиксируются в нормативных документах: а) технологической подсистемы поведения, например, конструкторско-технологическая документация, инструкции и нормативные документы по обслуживанию оборудования, технике безопасности; б) формальной организационной подсистемы поведения, например, распорядок дня, структура подчинения, права, обязанности, полномочия и ответственность, правила поведения сотрудников с клиентами, процедуры разрешения конфликтов.

Управление организационной культурой

Постоянное и последовательное манипулирование атрибутами поверхностного уровня позволяет руководству влиять на поведение работников и групп, вплоть до изменения базовых предположений. Управление организационной культурой может осуществляться менеджерами организации двумя методами.

Первый метод – декларирование абстрактных и возвышенных идеалов, ценностей и верований. Руководитель-лидер воодушевляет работников и последовательно претворяет в жизнь базовые ценности организации, вызывая энтузиазм у большинства ее членов.

Второй метод - постоянное внимание менеджеров к деталям повседневной жизни организации и оказание воздействия на организационную культуру нижних уровней. Это требует осознания значения культуры для организации, скрупулезного контроля за всем, что происходит, и последовательного (шаг за шагом) управления процессом формирования, поддержания и изменения культуры элементов организации. Если повседневные действия менеджеров в организации соответствуют заявляемым ею ценностям, это способствует формированию и укреплению организационной культуры.

Оценка состояния и эффективности организационной культуры

Постоянное выяснение того, во что верят и что ценят в организации и насколько это способствует достижению ее целей, позволяет определить состояние организационной культуры.

Выделяют два направления оценки влияния сложившейся культуры на организационную жизнь: а) как культура воздействует на поведение (*что люди делают*); б) как культура влияет на работу (*как люди делают работу*).

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа, может быть связан непосредственно с уровнями организационного взаимодействия («организация - внешняя среда», «группа - группа», «индивид - организация») в разрезе эффективности функционирования и удовлетворенности каждого из них (индивид, группа, организация).

В. Сате предложил оценивать воздействие культуры по семи процессам: *кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений; контроль; коммуникации; преданность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения*. Первые три процесса охватывают поверхностный уровень организационной культуры, или образцы организационного поведения, а следующие четыре связаны с глубинным уровнем, имеющим «ценностную» основу.

Методы формирования и поддержания организационной культуры

Методы, благоприятствующие укреплению организационной культуры, представлены на рис. 8.1.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения очень важны для поддержания культуры в организации, они довольно быстро усваиваются сотрудниками и могут как помочь, так и помешать укреплению сложившейся культуры.

Изменение организационной культуры

Если в содержание организационной культуры не обеспечивает поведения, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности, встает вопрос об обновлении культуры.

Значительные и динамичные корректировки правил поведения могут быть вызваны важными обстоятельствами. Например, снижением организационной эффективности и морали; изменением миссии организации; усилением конкуренции; значительными технологическими преобразованиями; включением организации в процесс поглощения, слияния либо об-

разования совместного предприятия; быстрым ростом организации; вступлением во внешнеэкономическую деятельность.

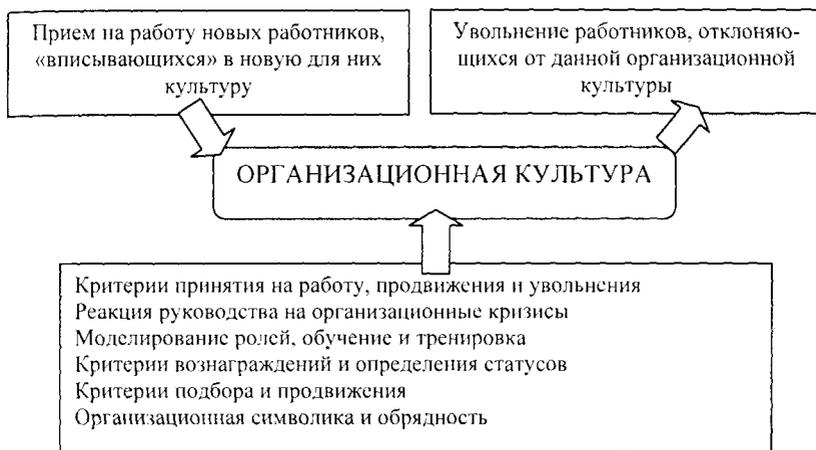


Рис. 8.1. Методы формирования и поддержания организационной культуры

Методы изменения культуры аналогичны методам поддержания культуры, как-то: изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров; обновление стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектирование ролей и перефокусировка программ обучения; пересмотр критериев стимулирования; перемещение акцентов в кадровой политике; смена организационной символики и обрядности.

Изменения в культуре организации сопряжены с рядом трудностей, в особенности связанных с переменами, затрагивающими глубинное содержание культуры (базовые предположения, верования и ценности). Степень сопротивления изменениям тем выше, чем они радикальнее, мощнее старая культура, и выше скорость изменений (медленные перемены проходят легче).

Характерно, что изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям в поведении, либо следовать за ними. Первое происходит при безусловных доказательствах очевидного и значительного преимущества новых ценностей перед старыми. Второе случается, когда преимущества новых предположений не очевидны.

В зависимости от масштабов и целей изменений, а также возможностей и границ влияния менеджеров, выделяют следующие подходы к изменению организационной культуры: *технократический проект, органичное движение; переустройство повседневной жизни.*

Изменение культуры как *технократический проект* наиболее популярно в литературе по управлению и организационной культуре. В соответствии с этой моделью изменения культуры представляют собой проект, который возникает на высшем уровне и реализуется сверху топ-менеджером. Однако все авторы признают, такая трансформация требует больших усилий и происходит очень медленно.

Изменение культуры как *органичное социальное движение* как бы возникает само по себе. Перемены назревают внутри организации, когда большинство сотрудников не удовлетворены старыми идеями и практиками и хотят их изменить. Органичное движение означает, что люди в организации следуют за потоком новых идей, которые постепенно приводят к изменениям организационной культуры.

В этом случае нужно чтобы старшие менеджеры испытывали потребность разделять и поддерживать новые идеи, но они не занимают центрального места в изменениях.

Изменение культуры как *переустройство повседневной жизни* осуществляется одним несколькими руководителями, иногда – неформальными лидерами, которые находятся в непосредственном контакте с работниками. Центральное значение в этом процессе занимают малые группы. Обычно процесс носит неформальный и пошаговый характер. Такое переустройство является локальным культурным изменением, однако может вызывать далеко идущие последствия, поскольку люди, подвергшиеся влиянию, в свою очередь, могут влиять на тех, с кем они взаимодействуют.

Повседневное переустройство лучше приспособлено к объективной рабочей ситуации, и поэтому легче воплощается в реальности.

Рассмотренные подходы по изменению культуры не противоречат друг другу и могут использоваться одновременно.

Не всегда возможно зафиксировать свершившийся факт изменения культуры, поскольку перестройка происходит в умах людей и о ней трудно судить с уверенностью. Но если после ухода лидера - проводника обновленной культуры - люди в организации продолжают вести себя по-новому, можно твердо констатировать, что изменение культуры состоялось.

Факторы, воздействующие на формирование организационной культуры

В формировании организационной культуры существенную роль играют следующие моменты.

Организационная культура, являясь стабилизирующим фактором в деятельности организации и процесса управления ею, находится под постоянным воздействием изменений. Трансформации в обществе под влиянием новых идей (о власти, мотивах, роли женщины, ответственности менеджмента, здравоохранения, оздоровления окружающей среды, проблемах регионов, социальной реформе и т.п.), вызывают и ответные непрерывные изменения в организациях.

Перемена ценностей организационной культуры отражается на личной культуре сотрудников, которая весьма консервативна, поэтому необходимы последовательность в действиях, значительные усилия и время.

Организационную культуру нельзя отделить от материального мира как независимую систему. Социальная практика является основой, на которой вырабатываются убеждения и ценности, поэтому в процессе исследования и формирования культуры, акценты следует смещать в организационно-практическую плоскость:

- от явно идеалистической ориентации - к материальным аспектам организационной жизни, включающей такие элементы культуры, как работа, технология, оборудование, архитектура организации, условия труда и т.д.;
- от активности сотрудников вне работы - к активности, связанной с работой, которая является своеобразным концентратом проявления культуры;
- от излишнего интереса к убеждениям и ценностям абстрактной природы - к социальной практике как основе для воспроизводства атрибутов культуры, типичных как для формальных и неформальных групп определенных категорий работников, классифицируемых по принадлежности к одному социальному классу, профессии, возрастной группе, полу и т.п.

Для организационной культуры имеют ценность не только знаковые радикальные перемены, но и каждодневные постепенные изменения культуры. Концентрация на ярких изменениях, связанных с масштабными действиями, сильными личностями или успешными программами, создает иллюзию их доминирования и одновременно порождает пренебрежительное отношение к последовательным повседневным изменениям культуры, не имеющим большого общественного резонанса.

Если изменения, затрагивающие культуру, не встречаются понимания всего персонала, то возможны негативные последствия: разрушение сложившегося рабочего климата, возникновение конфликтов, пересмотр своего долга и ответственности перед организацией и профессией.

Как правило, преобразования в организации не требуют от больших групп людей коренной трансформации убеждений, замены ценностей и отказа от идей, но большинство радикальных организационных изменений действительно включают процесс культурной переориентации.

Возможности менеджеров целенаправленно влиять на изменения культуры имеют пределы. Во-первых, сама культура, разделяемая членами больших коллективов, является серьезным противовесом воздействию менеджеров на образ мыслей и чувства людей. Во-вторых, сфера влияния большинства менеджеров ограничена кругом людей, с которыми они ежедневно контактируют, а способность оказывать влияние обусловлена доступом к средствам общего дистанционного влияния (видео, печать) и ресурсам, облегчающим формирование идей и ценностей. В-третьих, зачастую менеджеры, осознанно стремящиеся к обновлению культурных ориен-

тиров, на подсознательном уровне испытывают тяготение к старым ориентирам, что отражается на их организационной практике.

Долгосрочная жизнеспособность нововведений требует соответствующих изменений культуры. Если новые практики закрепятся и получат поддержку на уровне ценностей и представлений людей, они докажут свою способность существовать, а в перспективе – развиваться. Проекты, ориентированные на быстрое внедрение новшеств любой ценой, дают результаты только на короткое время. Следствиями инициатив, не учитывающих долгосрочные перспективы, становятся разрушение веры и сопротивление изменениям. Среда очень чувствительна к традициям, было бы ошибкой недооценивать такое ее свойство.

Фактор национальной культуры в организационной культуре

На содержание национальной культуры в процессе ее формирования оказывают влияние различные системы, в том числе факторы семьи; религии, образования, социализации, политики, экономики, здоровья и отдыха.

Национальные особенности людей являются частью их личной культуры и во многом определяют их поведение. Если культура организации не вступает в противоречие с национальной культурой работников, деятельность организации будет более результативной, чем если бы имелся факт такого противоречия.

В практике управления важно решение двух вопросов: а) что надо знать о национальной культуре, как фактора возможного влияния на культуру организации; б) можно ли «сращивать» элементы разных национальных культур в рамках одной организации.

Таблица 8.1

Особенности национальных культур по Хофстиду

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Стремление избежать неопределенности	Долгосрочная ориентация
США	40 (Н)	91 (В)	62 (В)	46 (Н)	29 (Н)
Германия	35 (Н)	67 (В)	66 (В)	65 (С)	31 (Н)
Япония	54 (С)	46 (С)	95 (В)	92 (В)	80 (В)
Франция	68 (В)	71 (В)	43 (С)	86 (В)	30 (Н)
Голландия	38 (Н)	80 (В)	14 (Н)	53 (С)	44 (С)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57 (В)	29 (Н)	96 (В)
Индонезия	78 (В)	14 (Н)	46 (С)	48 (Н)	25 (Н)
Зап. Африка	77 (В)	20 (Н)	46 (С)	54 (С)	16 (Н)
Россия	95 (В)	50 (С)	40 (Н)	90 (В)	10 (Н)
Китай	80 (В)	20 (Н)	50 (С)	60 (С)	118 (В)

Примечание: Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры: В - высокая; С - средняя; Н - низкая; Данные по России можно распространить (с приемлемой погрешностью) на Беларусь.

В 1990-е годы Г. Хофстид разработал модель изучения национальной культуры по пяти переменным: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, стремление избежать неопределенности, долгосрочность ориентаций. Некоторые результаты исследований Г. Хофстида по этим переменным по десяти странам представлены табл. 8.1.

У. Оучи предложил эффективный вариант культуры американской деловой организации типа «Z», в которой соединил преимущества японской и американской культур рассмотренный ранее в эволюции теории управления.

Рекомендации менеджерам по формированию организационной культуры

Влияние лидера или основателя организации на формирование культуры проявляется в очень большой степени, если он является сильной личностью, а организация находится в стадии создания.

В процессе развития организационной культуры менеджерам рекомендуется:

- обращать особое внимание на нематериальные аспекты внутренней среды организации. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут потребовать длительных и трудных изменений в системе управления;
- скептически относиться к предложениям, реализация которых требует существенных и быстрых изменений действующей организационной культуры или трансплантации новой организационной культуры;
- оценить значимость важных организационных символов (название организации, логотип, лозунги);
- прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;
- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;
- повседневно проводить в жизнь абстрактные идеалы, т.е. руководствоваться ими при осуществлении реальных действий.

Менеджеру необходимо понимание того, каких идеалов следует придерживаться и какими действиями их передавать вниз по уровням организации. Повседневные действия менеджеров организации должны соответствовать заявляемым ими ценностям.

8.3. Деловой этикет

Обладать хорошими манерами - это не просто помнить множество правил поведения в разных ситуациях. Необходимо постоянное следование этим правилам на практике, тогда со временем это перестанет требовать от вас специальных усилий (напряжения), и вы сможете сосредоточиться на исполнении своих непосредственных должностных обязанностей, соблюдая этикет без всяких дополнительных усилий.

Общие правила

Этикет - это общепринятые нормы социального взаимодействия. Хорошие манеры на работе говорят о способности контролировать свое поведение, об уровне культуры и образования и о том, что вам небезразличны окружающие и что вы относитесь к ним с уважением и доброжелательно.

Основные обязательные правила:

- Уважайте культуру своей организации. Придерживайтесь ее требований в поведении и одежде.

- Уважайте иерархическую систему, сложившуюся в организации.

- Уважайте частную жизнь других людей, проявляйте такт по отношению к ним.

- Уважайте точку зрения других людей, не заостряйте внимание на различиях точек зрения, не навязывайте свое мнение другим. Мнения разных людей по религиозным, политическим, морально-этическим вопросам, а также по поводу того или иного образа жизни часто расходятся.

- Преодолевайте различные ситуации в работе, не оказывая давления на других. Стрессовые ситуации на работе неизбежны, но свою реакцию на них вы обязаны контролировать.

- Вежливо и уважительно относитесь ко всем без исключения сотрудникам. Любой человек заслуживает уважения.

- Относитесь бережно к оборудованию, в том числе оборудованию общего пользования. Помните - оно принадлежит всем работникам.

Все люди разные и различия между ними не следует обсуждать. Каждый человек в организации – личность, но несмотря на индивидуальные способности и различия каждого, всем вместе приходится решать общие задачи. Поэтому, относитесь к каждому работнику как к важному участнику единого процесса. Отбросьте все личное и относитесь к коллегам с уважением.

На работе нужно думать о деле. Значение имеет не пол и другие отличия, а работа, должность и звание.

Наберитесь терпения, помните, что у каждого, свой стиль и темп разговора. Уважайте собеседника, не прерывайте его и давайте высказаться.

На работе одежда в какой-то степени должна служить униформой и не отвлекать от работы других сотрудников.

В деловом мире очередность представления зависит от занимаемой должности и положения в организации. Первым руку подает старший по должности. В формальной деловой обстановке старший по рангу в группе организатора встречи встречает, приветствует гостей и представляет им своих сотрудников. Главное правило - представляя деловых людей, следите за иерархией и младших по должности представляйте старшим.

В атмосфере взаимного уважения и поддержки видны хорошие качества каждого работника и уровень профессионализма.

Общение с клиентами

Клиент всегда самая важная персона. Поведение сотрудников ни в коем случае не должно вредить отношениям организации с клиентами – нарушение этой заповеди может стоить работы. Выступая в роли представителя своей организации, вы действуете не только от своего имени, но и от имени организации в целом. Если вы ведете себя с достоинством, обходительны и уважительно относитесь к клиентам, их ответное доброе отношение будет распространяться не только на вас, но и на других работников. Если вы высокомерны, бестактны или грубы с клиентами, вы наносите ущерб организации.

Основные правила общения с клиентами:

- Уважайте время клиентов, проявляя максимум пунктуальности при проведении встреч и официальных обедов.
- Уважайте клиентов, даже если они кажутся недостаточно воспитанными. Не отвечайте грубостью на грубость.
- Уважайте право клиентов на частную жизнь. Не обсуждайте их личные дела, даже если они хотят поделиться.
- Во время деловых встреч и совещаний ведите себя вежливо и не принужденно.
- Не забывайте писать своим клиентам вежливые письма-напоминания и письма-благодарности.
- Во время конференций, выставок и вечерних мероприятий никогда не забывайте о том, что вы - служащий своей организации.

Отношение к подчиненным

Коллеги и подчиненные помогают вам работать. Это люди заслуживающие уважения. Хвалите их, если они хорошо справились с работой. Критикуйте, - если работа выполнена плохо. Главное цените их и их работу и **будьте вежливы.**

Лучший способ добиться уважения - уважать других.

Если вы начальник, то все, что вы говорите и делаете, так или иначе, сказывается на ваших подчиненных. Старайтесь, чтобы последствия ваших слов и поступков были позитивными. Рекомендации следующие:

- Если вы хотите, чтобы подчиненный выполнил ту или иную работу, попросите его об этом, а не приказывайте.
- Изъясняйтесь понятным языком.
- Будьте вежливы.
- Запомните имена сотрудников и обращайтесь к ним по имени.
- Помните, что у ваших сотрудников и подчиненных есть личная жизнь.
- Не лезьте в чужие дела, но помогайте людям.
- Хвалите и критикуйте работу, а не человека.

Вы добьетесь, чтобы подчиненные вас уважали и добросовестно выполняли свои обязанности лишь в том случае, если сами будете относиться к ним с уважением и будете одинаково требовательны к себе и к ним.

Важно правильно сформулировать просьбу или требование, связанное выполнением работы, и изложить его ясно и конкретно. Говорите с подчиненными спокойным, ровным голосом - это способствует повышению эффективности труда. Разъяснять подчиненному его ошибки лучше наедине, вежливо и как можно понятнее. Кричать на людей – даже тех, кто вполне заслуживает этого, - бесполезно и даже вредно.

Идеальных людей не существует. Если вы допустили ошибку, признайте это. Если ошибку совершает кто-то другой, помните, что ваше раздражение и упреки вряд ли заставят этого человека работать лучше. Целеобразнее сосредоточиться на сути проблемы и способах ее решения.

Отношения с руководством

Главная обязанность на работе – работа. Культура организации во многом основывается на иерархической системе званий и должностей. Поэтому дружелюбие и общительность с самыми искренними намерениями в условиях иерархической системы нередко неуместно и может быть воспринято как фамильярность, особенно в отношениях с начальником. Общительность не должна переходить установленных границ.

В этой связи необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- Ваша главная обязанность - выполнять порученную работу.
- Относитесь к своему начальнику с уважением и пониманием.
- Обращайтесь к своему начальнику по имени-отчеству, если так к нему обращаются все остальные сотрудники вашего уровня. Не зовите его запросто по имени, даже если вы давно знакомы, если только он сам не предложит такую форму обращения.
- Придерживайтесь примерно такого же стиля общения и одежды как ваш начальник.
- Не считайте начальника своим другом и не лезьте в его личную жизнь.

Даже во время неофициальных мероприятий - например, выезд на пикник - только начальник имеет право поднимать во время разговора какие-то личные темы, и обсуждение этих тем может продолжаться до тех пор, пока руководитель не прекратит его.

Защита информации

В целях защиты информации рекомендуется придерживаться следующих правил:

- При разговоре с посторонними не рассказывайте о делах своей организации.
- Никому не давайте списков своих сотрудников и номера их телефонов.
- Отходя от компьютера, защитите его паролем.
- По окончании работы, закрывайте свои электронные носители и бумаги, особенно содержащие секретную информацию.

- Не оставляйте без присмотра свой ноутбук и защитите важную информацию паролем.

Главное правило - нужно постоянно помнить о том, что вы не одни и вас окружают разные люди.

Сущность и культура переговоров

Ведение переговоров - одна из важнейших сторон деятельности любой организации. Это эффективный инструмент разрешения проблем и конфликтов. Их целью может быть и повышение отдачи от достигнутых ранее соглашений.

Переговоры - это процесс обсуждения проблемы несколькими заинтересованными (двумя или более) лицами, не связанными отношениями прямого подчинения, в целях поиска взаимоприемлемого соглашения.

Задача переговоров состоит в нахождении варианта решения, который позволил бы оптимизировать возможный результат для обеих сторон.

Важной составляющей переговоров является информационная функция - обмен мнениями без принятия конкретного решения. В результате переговорного процесса достигается соглашение, которое может быть оформлено в виде официального документа. Если абсолютное решение по каким-либо причинам принять невозможно, заключаются временные или частичные соглашения.

В ходе переговоров применяются методы, используемые при принятии решений. Особенность их применения состоит в том, что с окончательным вариантом решения должны согласиться все стороны, оценив свои выигрыши и уступки.

Для урегулирования спорных позиций стороны могут привлекать официальных и неофициальных посредников. В их обязанности входит сбор информации, уяснение проблемы, подведение итогов, но только не принятие решения. Помогая конфликтующим сторонам разобраться, в чем они могут уступить друг другу, посредник вправе предлагать собственные альтернативы по обсуждаемому вопросу.

Методы ведения переговоров

Выделяют несколько основных методов ведения переговоров: вариационный, интеграционный, наилучшей альтернативы, уравнивания позиций и поэтапного достижения соглашения.

Вариационный метод состоит в том, что партнерам предлагаются для обсуждения варианты соглашения, предварительно разработанные и основывающиеся на представлении об оптимальном решении проблемы в комплексе с другими проблемами. Данный метод преимущественно используется при переговорах с более слабыми оппонентами.

Интеграционный метод основывается на общих интересах сторон и нацеливает переговоры на объединение этих интересов. Упор делается на имеющиеся точки соприкосновения и возможность получить взаимную выгоду при разумном объединении усилий. Данный метод ориентирован на переговоры равных по рангу и силе оппонентов.

Метод наилучшей альтернативы исходит из предположения, что любые переговоры могут окончиться неудачей (прерваться, оказаться менее эффективными, чем ожидалось), поэтому разумно, подстраховавшись, заготовить запасные варианты решений. В конечном итоге это упрочит позиции на переговорах. Альтернативы разрабатываются заблаговременно, среди них выбирается наилучшая и с ней сравниваются основные предложения партнеров.

Метод уравнивания позиций предполагает тщательное изучение взглядов партнера. Если они приемлемы, то на их основе разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, который выносится на обсуждение. Это позволяет установить рубеж, дальше которого уступки возможны только в ответ на уступки другой стороны или соответствующую компенсацию. Данный метод используется при переговорах с более сильными партнерами. Он ориентирован не на защиту идей, которые могут вызвать раздражение более сильного соперника, а на корректировку его позиции с помощью уточнений, советов, мягкой критики.

Метод поэтапного достижения соглашения основан на ситуационном подходе - постепенном (полном или частичном) пересмотре требований в случае появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей. Он нацелен на достижение компромисса и используется в сложных ситуациях, когда проблема характеризуется многосторонностью, а отказ от переговоров и решения влечет за собой серьезные негативные последствия.

Когнитивная техника переговоров

Обычно стороны, участвующие в переговорах, используют типичные техники, основывающиеся на ранее рассмотренных межличностных стилях разрешения конфликтных ситуаций и методах ведения переговоров. Современная теория рекомендует использовать технику переговоров с когнитивным подходом.

Латинское слово *cognitio* переводится как «познание», «знание». Суть когнитивного подхода состоит в рассмотрении переговорного процесса на основе *взаимодействия различных структур знания*. Переговаривающиеся стороны обладают определенным интеллектуальным потенциалом, набором явно и неявно выраженных знаний, предубеждений, желаний и возможностей. Имея представление о когнитивных характеристиках личности противоположной стороны, можно прогнозировать ее возможные реакции и поведение на переговорах, это позволяет подобрать индивидуальные стратегии, способствующие достижению успеха.

Культура (техника) активного слушания

В процессе переговоров важно проявлять активный интерес к тому, что говорит оппонент, тем самым, поддерживать диалог, но не перебивать, а своей позитивной реакцией направлять разговор в нужное русло, используя технику активного слушания.

Она требует обладания следующими навыками:

- Будьте доброжелательны к собеседнику. Старайтесь вести беседу в положительном ключе. Вступайте в разговор от души и слушайте своего собеседника. Используйте свое чувство юмора.
 - Смотрите собеседнику в глаза – это признак открытости, дружелюбия и искренности. Взгляд, направленный во время беседы в сторону, воспринимается как хитрость, неуважение или безразличие к собеседнику.
 - Сядьте удобно, чтобы не менять позу каждую минуту. Следите за своей позой и жестами.
 - Задавайте вопросы и проявляйте искреннюю заинтересованность в ответах собеседника. Пробуйте вовлечь в беседу каждого члена группы, задавая вопросы и интересуясь мнением каждого.
 - Ни в коем случае не ругайтесь и не повышайте голос. Избегайте вопросов на тему религии, личного заработка или политических предпочтений присутствующих. Контролируйте каждое все слово и будьте предельно вежливы.
 - Не перебивайте собеседника. Неприлично во время выступления кого-либо (особенно если оно обращено к вам) переговариваться коллегами, выходить из помещения или заниматься посторонними делами. Пытайтесь почувствовать по телодвижениям собеседника, когда разговор ему наскучит.
 - Играйте в команде. Говорите *мы*, рассказывая о работе, сделанной всем коллективом. Говоря *мы* и *наше* вместо *я* и *мое*, вы признаете заслуги коллег. Обязательно интересуйтесь мнением окружающих.
 - Умение хорошо слушать не означает просто тихо сидеть и не перебивать собеседника. Вы должны отслеживать разговор, запоминать все ключевые моменты беседы.
 - Не стесняйтесь задавать вопросы, если вам что-то не понятно.
 - Если вы присоединяетесь к беседе, прежде всего, постарайтесь уловить общую тему разговора, а потом уже вставить свои замечания. Научитесь корректно вступать в разговор и заполнять неловкие паузы.
- При ведении переговоров с представителями других национальных культур изучите их особенности (традиции) делового общения (этикета) и не нарушайте их.

Тема 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Управление знаниями

Знания это приобретенная на личном опыте, примере, или в результате обучения информация, осмысленная и используемая человеком для оценки различных ситуаций и осуществления действий. Для организации - это знания, которые необходимы для его деятельности и бизнеса.

Концентрированным выражением знаний является *компетентность*, отражающая способность обнаруживать проблемы, принимать решения и их реализовывать.

Компетентность формируется следующим образом:

Данные → *Информация* → *Знания* → *Компетентность*

Из массива различных данных извлекается информация необходимая для решения проблемы и достижения цели. Она осмысливается и трансформируется в знания, которые формируют компетентность по данной проблеме.

Структура компетентности организации включает индивидуальную компетентность сотрудников, компетентность групп (подразделений) и организации в целом.

Компетенция организации – это ее высокая компетентность (высокий профессионализм) в том или ином виде деятельности. Она возникает на основе совокупности знаний, навыков, ноу-хау, ресурсов, технологий, функциональных направлений деятельности организации и формируется из знаний и навыков сотрудников и групп и их содержательной интеграции.

Под *управлением знаниями* понимается планомерная наработка, накопление, хранение, распоряжение и развитие знаний (предоставление знаний нужных для выполнения работы в достаточном количестве, в точное время и в необходимой форме).

Управления знаниями в организации включает: 1) систематизацию и хранение явно выраженных знаний; 2) разработку системы эффективного использования явно и неявно выраженных знаний; 3) обеспечение постоянного роста интеллектуального капитала организации.

Основными элементами инфраструктуры управления знаниями являются экспертные системы, системы обработки знаний, информационные технологии и технологии коммуникаций.

В управлении знаниями можно выделить две стратегии: а) кодификации; б) персонификации.

Стратегия кодификации основывается на отработанной технологии разработки, идентификации, хранения и повторного использования знаний. Осуществляется подход «люди к документам» - знания документируются сотрудниками, затем отчуждаются от авторов, аккумулируются в справочно-поисковых системах и повторно используются другими сотрудниками.

Эта стратегия требует серьезных вложений в информационную систему и усилий в направлении рационального использования интеллектуального капитала. При использовании стандартизированных знаний, клиенты получают надежный, качественный интеллектуальный продукт быстрее и по более низким ценам.

Стратегия персонификации делает ставку на диалог между специалистами, предполагая, что они обеспечат более качественные решения задач путем их тщательного обсуждения и продумывания. Для реализации этой

стратегии формируются условия, обеспечивающие широкие коммуникации работников и вкладываются средства в этом направлении.

Организации, использующие стратегию персонализации, делают ставку на предоставление клиентам оригинальных, специализированных решений, поэтому в управлении персоналом делается ставка на тщательный отбор сформировавшихся специалистов, обладающих высокими аналитическими и творческими способностями. Оригинальные решения требуют больших затрат, поэтому стоимость продуктов в этом случае существенно выше, чем у тех, кто использует стратегию кодификации.

Соответствующая организационная культура является основным инструментом мотивации получения знаний и развития новых способностей на основе обмена знаниями, тренингов и других форм обучения.

Каждой организации необходимо обеспечить приобретение и усвоение знаний сотрудниками быстрее, чем это сделают конкуренты. Периоды обновления знаний совпадают со сроками реализации стратегии в организации (3-5 лет).

9.2. Менеджмент цепочки ценности

Концепция менеджмента цепочки ценности исходит из того, что единственный, кто определяет направление деятельности организации и ее менеджмента - потребители. Потребители хотят получить от каждого товара или услуги, которые они приобретают, ценность, и не покупают то, что не представляет для них ценности.

Потребительская ценность (customer value) – оценочное суждение потребителей о способности продукта удовлетворить их потребности, за которые они готовы платить.

Ценность предоставляется посредством преобразования ресурсов в продукт, который желает получить потребитель, в том месте, в то время, и тем способом, который ему нравится. Она может создаваться разными участниками общего процесса производства: поставщиками, производителями, дистрибьюторами и даже самими потребителями (рис. 9.1).

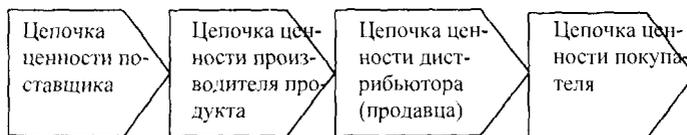


Рис. 9.1. Цепочка ценности всех участников создания ценности для потребителя

Цепочка ценности производителя - представляет собой набор основных и вспомогательных видов деятельности участников процесса произ-

водства, которые на каждом этапе добавляют продукту потребительскую ценность.

Менеджмент цепочки ценности - это процесс управления общей последовательностью интегрированных видов деятельности и информации о потоках продукции во всей цепочке ценности, в целях создания максимальной ценности для потребителя при минимальных затратах.

Для оптимизации процесса создания потребительской ценности Джордж Майкл Л. выделяет три вида операций: а) создающие ценность для потребителя, б) имеющие ценность для бизнеса, но не добавляющие ценности для клиента, в) не добавляющие ценности для клиента.

Для выявления *операций, добавляющих ценность для клиента* рекомендуется ответить на следующие вопросы: Добавляется ли товару или услуге новое свойство в результате выполнения данной операции? Позволяет ли данная операция получить конкурентное преимущество (более низкую цену, более быструю поставку, меньше дефектов и т.п.)? Захочет ли клиент заплатить больше или предпочтет нас конкурентам, если узнает, что мы выполняем данную операцию?

Для выявления *операций, имеющих ценность для бизнеса, но не добавляющих ценность для клиента* ответить на вопросы: Нужно ли выполнение данной операции по закону или иному нормативному акту? Нужна ли данная операция с точки зрения требований финансовой отчетности? Снижает ли данная операция финансовый риск? Если данную операцию исключить, можно ли будет выполнить процесс?

Для выявления *операций, не добавляющих ценности* необходимо ответить на вопросы: Включает ли выполняемая работа следующие операции, не создающие ценности для клиента: подсчет и обработку данных, инспектирование, транспортировку, перемещение, задержку, хранение, переделки любого брака, получение согласующих подписей?

После исключения выявленных операций, не создающих ценности, взгляните на цепочку поставок в целом и оцените: Сколько организаций-партнеров вам потребуется, чтобы осуществлять поставки в запланированном объеме? Позволят ли полученное ускорение исполнения заказа и более низкие затраты загрузить существующие мощности? От скольких распределительных центров можно будет отказаться, ускорив время исполнения заказа?

Рекомендуется в первую очередь ликвидировать или совершенствовать операции, не добавляющие ценности, затем - операции, нужные для бизнеса, а после этого, приступать к оптимизации процессов, создающих ценность для клиента.

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 помогает обнаружить потери (нецелеобразные затраты), возникающие в процессе создания потребительской ценности и определить их источники.

На эффективность менеджмента цепочки ценности оказывают влияние: координация и сотрудничество, инвестиции в технологии, организационные процессы, сотрудники, лидерство руководства, организационная культура и отношения.

9.3. Маркетинг

Роль и задачи маркетинга

Маркетинг – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей для покупателей и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации и для заинтересованных в ней лиц.

Маркетинг является инструментом ориентации деятельности организации на рынок и использования своего ресурса – потребителей. Главным ресурсом маркетинга является потребитель.

В маркетинге выделяют две взаимосвязанные составляющие: а) стратегическую, б) оперативную.

Стратегический маркетинг - это процесс, ориентированный на анализ. Он решает следующие задачи: постоянный систематический анализ потребностей и требований ключевых групп покупателей; разработка товаров и услуг, которые позволят обслуживать выбранные группы клиентов или сегменты рынка эффективнее, чем это делают конкуренты и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Процесс стратегического маркетинга ориентирован на долгосрочные и среднесрочные перспективы, призван уточнять миссию организации, определять стоящие перед ней задачи, выработать стратегию развития и формировать сбалансированный портфель товаров и услуг.

Операционный маркетинг - это процесс, ориентированный на действие, нацеленный на существующие рынки (сегменты), использующий краткосрочное планирование. Он направлен на получение доли рынка посредством использования тактических средств, связанных с товаром, местом, ценой и продвижением (4P) и является определяющим фактором, оказывающим непосредственное влияние на прибыль организации в краткосрочном периоде. Его главная задача - обеспечить выручку от реализации продукта.

Успешная маркетинговая стратегия предполагает, что необходимо знать, что продавать, кому, когда и как продавать, фокусироваться только на том, в чем организация компетентна. Поэтому, первое правило эффективного маркетинга - необходимо знать своих клиентов (свой рынок): Каковы ценности наших клиентов? Как мы можем им соответствовать? Второе - не расходовать свои ресурсы, если не будет конкретных результатов,

т.е. необходим взвешенный план маркетинга с конкретными целями и задачами.

Типы товаров и услуг

Товар можно определить, как материальный (осязаемый) продукт, или услугу предназначенные для продажи потребителю.

Товары производственного назначения (B2B) - это товары, которые приобретают для дальнейшей переработки или использования в своей производственной деятельности.

Товары широкого потребления (B2C) приобретаются конечным потребителем для личного пользования.

Товары широкого потребления классифицируют, в зависимости от усилий которые потребители готовы затратить при покупке, на четыре группы: повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса и пассивного спроса.

Услуги (сервис) - это предлагаемые к продаже действия, выгоды и способы удовлетворения потребностей, которые невозможно оценить до их оказания. Так как услуги нематериальны их получение не приводит к праву владения ими.

Услуги имеют ряд характеристик, накладывающих отпечаток на их производство и реализацию. Специфические свойства услуг по отношению к товарам: неосязаемость, несохраняемость, неразделимость, непостоянство.

Большинство производителей товара оказывают сопутствующие услуги, и сервисный компонент в общем рыночном предложении продавца может иметь различный вес.

Типичные услуги производителей товара подразделяют на: а) основные (базовые) и б) дополнительные. Оба вида услуг участвуют в создании потребительской ценности.

Основные услуги, потребители получают вместе с товаром. Например, качество, учет конкретных требований потребителя, своевременная доставка, приемлемая цена.

Дополнительные услуги, облегчают жизнь клиента или позволяют ему более эффективно выполнять свою работу. Эти услуги можно разделить на четыре группы: 1) информационного характера, 2) сопровождения, 3) предпродажные, 4) послепродажное обслуживание.

Жизненный цикл продукта

Жизненный цикл продукта отражает его эволюцию с момента появления до ухода с рынка. В нем можно выделить четыре основные фазы: инвестиционную, роста, зрелости (насыщения) и спада.

Инвестиционная фаза - это фаза зарождения продукта, когда продукт не дает адекватной инвестициям экономической отдачи.

Фаза роста - интенсивно растет количество лиц, покупающих продукт и объем продаж, развивается массовый рынок. Компенсируются за-

траты на разработку продукта в инвестиционной фазе. Появляются первые конкуренты.

Фаза зрелости (насыщения) - продукт знают и активно покупают. Издержки оптимальны. На рынок активно выходят конкуренты с продуктами-заменителями. Первостепенным становится искусство продвижения.

Фаза спада. Рынок насыщен и стал требовательным. Продукт постепенно уступает место более совершенным продуктам-заменителям.

Знание, в какой фазе жизненного цикла находятся продукты, позволяет спрогнозировать последствия и осознанно использовать имеющиеся ресурсы.

Особенности и выгоды продукта

Для успешных продаж важно понимание особенностей и выгод продукта.

Особенности продукта, это его технические свойства и характеристики. *Выгода* продукта означает, какую выгоду получает конкретный покупатель от его приобретения и использования.

Например, автомобиль самый быстрый или надежный, товар дешевый и эффективный - это выгоды. Ширина шин автомобиля - особенность, а то, что автомобиль на широких шинах более устойчив на дороге - выгода.

Динамическими выгодами покупателя являются чувство радости, удовлетворенности, физическое ощущение приятного результата органами чувств. Например, ощущение скорости, приятный запах и т.п.

Выгоды являются основным фактором, воздействующим на потребителя. Вероятность покупки значительно ниже, если покупатель не осведомлен о выгодах, которые он получит. Удовлетворение потребителя зависит от совпадения результатов приобретения и использования продукта с его ожиданиями.

Маркетинговые каналы

Субъекты рынка для оказания влияния на целевые рынки используют маркетинговые каналы трех видов: коммуникационные каналы, каналы распределения и сервисные каналы.

Коммуникационные каналы обеспечивают обмен сообщениями с целевыми покупателями. Например, газеты, журналы, радио, телевидение, почта, телефон, рекламные щиты, рекламные буклеты, «Интернет».

Для демонстрации, продажи или поставок товаров и услуг покупателям используются *каналы распределения*. В их состав входят оптовые и розничные торговцы, торговые агенты и др.

Помимо каналов распределения используются *сервисные каналы*. Они включают складские хранилища, транспортные компании, банки, страховые компании - всех, кто способствует осуществлению продаж.

Компании необходимо использовать наиболее эффективное сочетание каналов коммуникации, распределения и сервиса.

Холистический маркетинг

В настоящее время широко используется концепция *холистического (целостного) маркетинга* основанная на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий, балансирующих различные компетенции по четырем направлениям: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг, и социально-ответственный маркетинг.

Относительная значимость средств продвижения товаров широкого потребления и товаров производственного назначения в табл. 9.1.

Таблица 9.1.

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)

На формирование спроса по товарам широкого потребления в наибольшей степени влияет реклама, в наименьшей - связи с общественностью. По товарам производственного назначения наиболее эффективны личные продажи.

Прогнозирование спроса

Спрос на товары и услуги обычно оценивают по количеству потенциальных потребителей и частоте использования продукта.

Спрос на продукты бывает регулярный и нерегулярный.

Регулярный спрос проявляется ежедневно, еженедельно или ежемесячно и обладает определенной ритмичностью, объем продаж в этом случае по отдельным периодам относительно стабилен.

При *нерегулярном спросе* существуют периоды времени, когда объем продаж бывает существенно больше или меньше среднего объема за длительный период времени, а может и вообще отсутствовать. Как при регулярном, так и при нерегулярном спросе могут присутствовать периоды сезонного колебания спроса, т.е. периодически повторяющиеся колебания спроса в течение года. Также бывают случайные непрогнозируемые скачки, так называемый спорадический спрос.

Кроме того, спрос может быть зависимым или независимым от каких-то факторов или других товаров.

Для прогнозирования спроса используют три основные группы методов: количественные; качественные; комбинирование количественных и качественных методов.

9.4. Управление финансами

Управление финансами - это управление процессами формирования, движения и использования финансовых ресурсов организации. В этих целях осуществляются прогноз денежных потоков, формирование денежных ресурсов, распределение денежных средств между различными сторонами деятельности организации, составление бюджета и финансового плана, контроль эффективности использования денежных средств, оценка финансового потенциала организации.

Финансовая информация отражает относительную стоимость продукции и деятельности в процессе ее производства.

Источники финансовых ресурсов предприятия

Источники финансирования деятельности организации можно разделить на три группы: средства, мобилизуемые на финансовом рынке; собственные и приравненные к ним средства; средства, поступающие в порядке перераспределения (рис. 9.2).

Амортизационные отчисления и чистая прибыль предприятия являются его собственными источниками инвестиций на техническое перевооружение. Виды амортизации: линейная, по остаточной стоимости, по выработке ресурса, ускоренная.

При управлении финансами необходимо помнить, что рост амортизационных отчислений, за счет прироста стоимости основных фондов, ведет к снижению прибыльности (рентабельности). Однако если предприятие при этом остается рентабельным, то сумма средств амортизационных отчислений и чистой прибыли, остающихся в его распоряжении, увеличивается.

Устойчивые пассивы занимают особое место среди источников финансирования деятельности предприятия. Прирост устойчивых пассивов формируются за счет рассрочки уплаты по обязательствам. Например, авансы покупателей и заказчиков; заработная плата работников и налоги до момента их выплаты; резервы предстоящих расходов и платежей; временно свободные средства специальных фондов; прирост амортизационных отчислений; кредиторская задолженность, арендная плата. До момента их выплаты предприятие использует эти средства как источник финансирования текущей деятельности.

Анализ прибылей и убытков

Анализ прибылей и убытков (P/L-анализ, где P (profit) - прибыль, а L (loss) - убыток) выявляет экономическую целесообразность той или иной деятельности.

Затраты в целом имеют тенденцию расти быстрее доходов. Например, увеличения доли рынка и оборота можно достичь либо, снижая цены на товары (услуги), либо увеличивая затраты на маркетинг. Поэтому любой организации необходим контроль над затратами и прежде чем приступать к реализации какого-либо плана или проекта, следует сравнить предпола-

гаемые затраты с вероятными доходами и убедиться, что доходы будут превышать затраты.

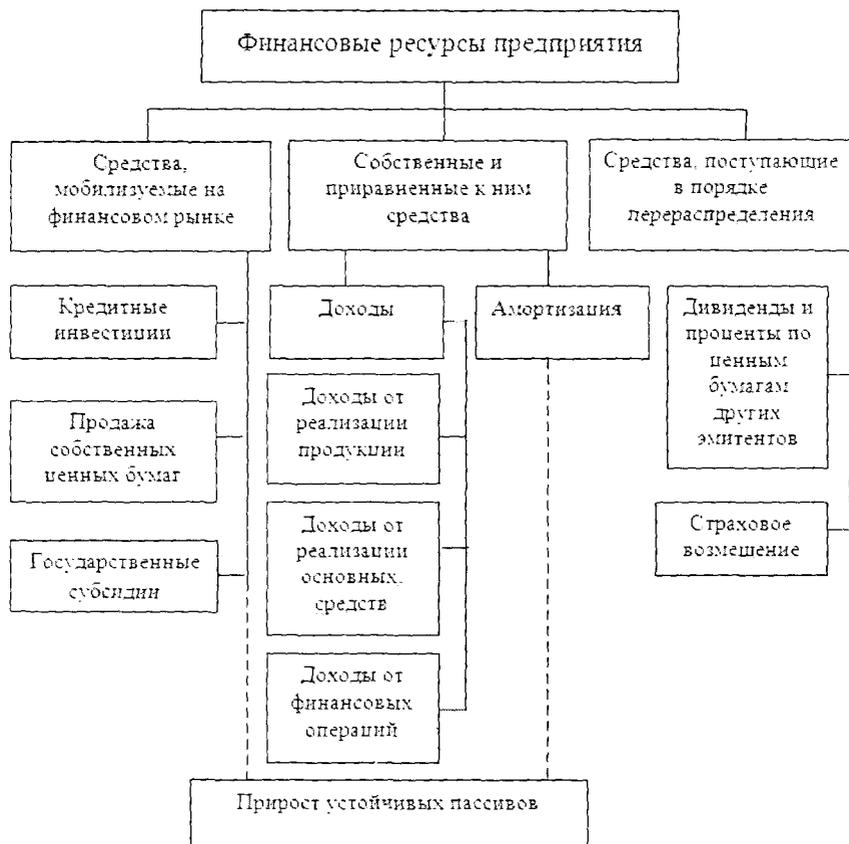


Рис. 9.2. Источники финансовых ресурсов предприятия

Финансовая устойчивость, платежеспособность и ликвидность

Финансовая устойчивость - это состояние финансовых ресурсов организации, которое обеспечивает сохранение ее платежеспособности в условиях допустимого уровня риска и развитие на основе роста прибыли и капитала.

Платежеспособность характеризует способность предприятия за счет активов своевременно выполнять свои финансовые обязательства.

Ликвидность означает способность выполнить свои обязательства за счет активов, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Оборачиваемость денежных средств - период обращения денежных средств означает время, в течение которого деньги, потраченные на используемые ресурсы, возвращаются в результате продажи товаров. Чем выше оборачиваемость денежных средств, тем меньше проблем возникает с финансированием текущей деятельности.

Период оборачиваемости денежных средств можно уменьшить путем:

- сокращения периода обращения товарно-материальных запасов, за счет более быстрого производства и реализации продуктов;
- сокращения периода обращения дебиторской задолженности посредством ускорения расчетов;
- удлинения периода обращения кредиторской задолженности за счет замедления расчетов.

Бюджет денежных средств

Бюджет денежных средств - это прогноз входящих и выходящих денежных потоков и главный инструмент управления денежными средствами организации. Он показывает планируемую величину доходов, расходов, капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной перед предприятием цели, необходимое количество денежных средств по направлениям использования.

Формирование бюджета осуществляется на основе комплексного плана деятельности организации.

Главным требованием для бюджета является его реальность и соответствие комплексному плану.

9.5. Логистика

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.

Выбор объема и периодичности закупаемой партии материальных ресурсов, выбор размера производственной партии, использование собственных или арендованных элементов логистической инфраструктуры (склады, транспорт), выбор размерности и емкости тары, применяемые методы оптимизации товарных запасов - все это примеры логистических решений, влияющих на издержки и стоимость.

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 этих ресурсов до продажи потребителю готовой продукции.

Информационный поток - информация, отражающая состояние элементов движения материального потока.

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.

В управлении материальными потоками ключевым параметром их оптимизации являются *издержки* на пути движения материального потока.

Для определения границ логистической системы преимущественно используют принцип *«уплата денег - получение денег»*. Также может использоваться принцип *общности цели* входящих в ее состав подсистем.

По содержанию функции логистики разделяют на: а) операции по транспортировке, б) складские операции (приемка, сортировка, хранение и комплектация грузов), в) подготовительные операции (погрузочно-разгрузочные работы, маркировка, упаковка грузовых мест и т.п.), г) функции информационного обмена (управление информационным потоком, сопряжением с движением материальных потоков).

Логистическую систему можно представить, как совокупность этапов производственного цикла *закупки - производство - сбыт*.

В процессе *закупочной логистики* решаются задачи, связанные с обеспечением предприятия необходимым сырьем, материалами, комплектующими.

В процессе *внутрипроизводственной логистики* решаются задачи своевременного обеспечения потребителя готовой продукцией.

В процессе *распределительной логистики* решаются задачи эффективной реализации готовой продукции.

В процессе закупочной, внутрипроизводственной и распределительной логистики решаются задачи взаимной координации деятельности, направленные на достижение общей цели логистической системы - минимизации совокупных финансовых и временных затрат при доведении до покупателя продукта необходимого качества и в нужном количестве.

Транспортная логистика решает задачи, связанные с оптимизацией физического перемещения грузов на всех этапах от первичного источника приобретаемых ресурсов до потребителя конечной продукции. Посредством выбора оптимальной партии груза, эффективного транспортного средства и определения рационального маршрута.

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 (например, склад как распределительный центр готовой продукции, склад как сервис-центр, совмещенный склад для хранения и подготовки сырья и готовой продукции), эффективного технического оснащения, что позволяет существенно снизить издержки по всей логистической системе.

Для обеспечения эффективности логистической системы руководствуются шестью правилами логистики:

1. ПРОДУКТ - нужный продукт;
2. КАЧЕСТВО - необходимого качества;
3. КОЛИЧЕСТВО - в нужном количестве;
4. ВРЕМЯ - должен быть доставлен в нужное время;
5. МЕСТО - в нужное место;
6. ЗАТРАТЫ - с минимальными затратами.

При управлении совокупными логистическими затратами используется принцип *полной стоимости*. Практический смысл этого принципа состоит в том, что *можно увеличить расходы на отдельные логистические операции, если это приведет к уменьшению общих затрат по логистической системе*.

Логистический подход к управлению материальными потоками предполагает, с одной стороны, интеграцию (объединение) объекта управления в единый сквозной материальный поток, объединяющий разрозненное движение материальных ценностей, с другой - интеграцию управления различными логистическими операциями партнеров в единую функцию управления. В отношениях между участниками экономических отношений и внутри их складываются товаропроводящие сети - цепи элементов (склады, транспортные участки), позволяющие более эффективно решать задачу доставки сырья, материалов и комплектующих от поставщиков к производству и готового продукта конечному потребителю.

Логистика тесно связана с маркетингом, производством и финансами, способствуя обеспечению удовлетворения спроса, формируемого маркетингом, снижению запасов, издержек и ускорению оборачиваемости денежных средств.

9.6. Управление человеческими ресурсами

Задачи и принципы эффективного управления персоналом

Управление персоналом направлено на формирование и продуктивное использование менеджментом потенциала сотрудников для достижения целей организации.

Главным ресурсом управления персоналом является квалификация работников, а главной задачей - качественное и продуктивное выполнение работы сотрудниками.

В современных условиях в основе продуктивного управления персоналом лежат следующие факторы:

1. Управление персоналом ориентируется на достижение стратегических целей организации и опирается на организационную культуру: высокие стандарты работы, общения, поведения, согласованность целей и ценностей организации и работников.

2. Деловая эффективность персонала является производной от коллективных усилий сотрудников, где каждый относится к своему коллеге как к внутреннему клиенту, которого нужно качественно обслужить.

3. Благоприятный социально-психологический климат обязательное условие удовлетворенности работников трудом и способствует достижению высоких результатов работы.

4. Эффективные организации в своей практике используют рассредоточенное лидерство, где большую часть управленческих задач решают лидеры самоуправляющихся команд и проектно-целевых групп.

Подбор и расстановка кадров

Для эффективного выполнения работы необходим подбор и расстановка людей на рабочие места, где они на основе личного потенциала могут принести наибольшую пользу.

Прежде чем подбирать нужных работников нужно оценить требования к персоналу и его текущее состояние. В этих целях формируется банк (база) данных персонала и осуществляется анализ рабочих заданий.

Исходные данные работников берутся из анкет содержащих следующую информацию: имя, образование, основные и дополнительные навыки, предыдущее место работы, особые способности и специализация, повышение квалификации. В базе данных кадровой службы также фиксируются потери рабочего времени по причине заболеваний и прогулов, поощрения и наказания. Анализ этих данных позволяет определить, какими качествами обладает конкретный сотрудник, а также оценить общее состояние персонала в организации.

Анализ рабочих заданий (работы, которую должен выполнять сотрудник) проводится для того, чтобы определить качества работника необходимые для выполнения конкретной работы: квалификацию и способности. На его основе разрабатывается профиль компетенций - основные квалификационные требования к работнику для каждого рабочего места.

Основу для профиля компетенций составляет должностная инструкция, отражающая условия приема на работу: права и обязанности, содержание и условия работы (что должен делать человек, как он это должен делать и почему).

В квалификационных требованиях, в отличие от должностной инструкции, внимание сосредоточено на необходимых качествах исполнителя работы - требованиях к уровню знаний, навыкам и способностям.

Должностными инструкциями и квалификационными требованиями руководствуются при отборе и найме персонала.

Управление интенсивностью труда осуществляется на основе его оценки. При оценке могут использоваться следующие методы: письменные отчеты; критические случаи; графические и поведенческие рейтинги; межличностные сравнения; управление по целям; круговая обратная связь.

Рабочие команды

Рабочие команды - это группы, члены которых работают на достижение общей конкретной цели, действуют на основе индивидуальной и взаимной отчетности и за счет скоординированных действий и дополнительных навыков совместной работы демонстрируют более высокий уровень производительности, чем простая сумма вкладов отдельных исполнителей (эффект синергизма).

Следует отметить, что командная работа не означает автоматического повышения продуктивности деятельности, для этого необходимо создать эффективную команду. Характеристики эффективных команд: четкие цели, необходимые навыки и умения, взаимное доверие, общая приверженность, тесные взаимосвязи, умение договариваться, эффективное руководство, внутренняя и внешняя поддержка.

В практике используются команды для решения проблем, самоуправляемые команды, команды с перекрестными функциями и виртуальные команды.

Команды для решения проблем формируются из 6-12 сотрудников одного подразделения. Цель команды повысить эффективность деятельности или решать конкретные проблемы, связанные со своей рабочей деятельностью. Члены таких команд обмениваются идеями и предлагают способы усовершенствования рабочих процессов. Свои предложения они реализуют с согласия менеджера, что может снижать эффективность их работы.

Самоуправляемые команды – это формальные группы сотрудников, наделенные широкими полномочиями по принятию и реализации решений в рамках решаемых ими задач, работают без менеджера и несут полную ответственность за результаты. Квалифицированные самоуправляемые команды демонстрируют более высокую эффективность, чем команды для решения проблем.

Команда с перекрестными функциями - это смешанная группа специалистов в разных областях, работающих вместе для решения специфических задач, стоящих перед организацией. Такие команды широко используются при производстве технически сложной продукции, от которой требуется высокая надежность и использование знаний разных специалистов.

Виртуальные команды – это физически рассредоточенные команды, в которых участники объединяются с помощью компьютерных технологий для достижения той или иной общей цели. Члены виртуальных команд сотрудничают с помощью различных электронных коммуникационных связей, таких как факс, электронная почта, Web-сайты. Участники ориентированы на выполнение задачи, обмениваются информацией, принимают решения и выполняют рабочие задания без личного общения.

Развитие персонала

Предприятия вынуждены адаптироваться к изменениям внешней среды, что требует адекватного развития организации: новых знаний, разра-

ботки и освоения новых продуктов и технологий, соответствующей подготовки специалистов.

Развитие персонала – это комплекс мер, включающих профессиональное обучение и адаптацию персонала, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры сотрудников организации.

По мере изменения требований к рабочим заданиям, должны меняться и обновляться знания и навыки работников. В этих целях используются тренинги по формированию: навыков межличностного общения; технических навыков; бизнес-навыков; обязательных навыков; навыков управления интенсивностью труда персонала; навыков принятия решений; персональных навыков.

Методы тренинга: обучение на рабочем месте, ротация рабочих заданий, наставничество и коучинг, практические упражнения, предоставление специальной литературы, лекции и семинары.

Общие рекомендации по эффективному использованию потенциала сотрудников

В целях эффективного использования потенциала работников менеджерам и кадровым службам следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- тщательно и детально разрабатывать процедуры найма и отбора персонала;
- обеспечивать зависимость вознаграждения от результатов труда;
- обучать профессиональным навыкам на рабочих местах и использовать практику наставничества;
- осуществлять ротацию рабочих заданий;
- создавать рабочие команды;
- широко вовлекать сотрудников в процессы принятия решений и обучать этому;
- поощрять новаторство и творчество;
- внедрять предложения сотрудников;
- обучать процедурам и процессам всеобщего управления качеством;
- налаживать обмен информацией между сотрудниками;
- использовать процессный подход;
- проверять отношение сотрудников к работе.

9.7. Управление инновациями

Сущность и роль инноваций

По П. Друкеру: «Ресурс не становится ресурсом до тех пор, пока кто-то не находит чему-то существующему в природе применение, придавая ему экономическую ценность. Все, что создает новый ресурс и увеличивает

ет потенциал отдачи от уже существующих ресурсов, представляет собой инновацию».

Креативностью или творческим подходом называют способность комбинировать ресурсы и идеи уникальным образом или создавать между ними нетрадиционные взаимосвязи.

Факторы инновационного развития организации

В организации можно выделить пять необходимых условий (факторов), при отсутствии которых инновация не состоится, а при их недостаточности не приведет к нужному результату. Требуется органичное сочетание: 1) идеи; 2) возможности; 3) компетентности; 4) инвестиций; 5) управления.

Инновация начинается с идеи, рожденной одним или группой интеллектуальных работников – людьми, увидевшими новое решение стоящих перед ними или организацией задач. Поэтому наличие компетентных работников, обладающих нужным знанием и творческим мышлением, является здесь главным фактором.

Возможность означает, что новый ресурс (результат), который порождает реализация инновационной идеи, должен быть кем-то востребован (внутренним или внешним потребителем). В ином случае от реализации идеи либо откажутся, либо она не даст предполагаемых результатов. Причем обнаружение такой возможности, является весьма непростой интеллектуальной задачей. Нередко в процессе предпринимательской деятельности обнаружение появившейся на рынке возможности и ее использование само по себе является инновацией.

Компетентность организации и ее персонала означает наличие у них необходимых знаний, умений и культуры, позволяющих генерировать и реализовывать идеи, т.е. превращать их в реальный ресурс и воспользоваться результатами. Это подтверждает нередкое отторжение организациями имплантированных извне инноваций, а также отсутствие предполагаемых результатов от их внедрения, если сама организация не созрела внутри.

Реализация любой инновации требует своевременных инвестиций. При их отсутствии внедрение идеи может не дать желаемого результата. Практика бизнеса знает множество примеров, когда из-за отсутствия соответствующих или своевременных инвестиций, идею не удалось воплотить в жизнь, или воспользоваться в полной мере ее потенциалом.

И, наконец, инновационный процесс требует создания условий, координации усилий участников и ресурсов. Если система управления не создала благоприятной среды для генерирования идей, способных стать инновациями, не замечает их, либо не способна мобилизовать необходимые для их реализации ресурсы, то инноваций, либо не будет, либо они окажутся малоэффективными.

Управление инновациями - это целенаправленное воздействие на инновационную деятельность и отношения, возникающие в этом процессе, в целях повышения эффективности организации.

Организация и стимулирование инновационной деятельности

Выделяют три взаимозависимых группы факторов, стимулирующих новаторство в организации: а) структурные факторы; б) культурные факторы; в) факторы, связанные с персоналом.

Структурными факторами являются организационная структура, наличие необходимых ресурсов, тесное взаимодействие подразделений и сотрудников и обмен информацией, минимальный временной прессинг, поддержка новаторов в работе и личной жизни.

Наиболее высокую инновационную эффективность доказала японская система «кайдзен» (непрерывного совершенствования). Эта система использует инициативу каждого работника, настраивая всех на непрерывный поиск, устранение потерь и улучшения на своем рабочем месте. Пошаговое совершенствование существующего, уже имеющего конкретного потребителя, значительно менее рискованно, чем прорывные проекты. Поэтому, по количеству внедряемых предложений и эффективности инноваций в целом, показатели японцев значительно выше, чем в США.

Культурные факторы. Исследования показали, что новаторские организации, имеют сходные культуры, обладающие следующими характеристиками:

- *Принятие неопределенности.* Излишний акцент на объективности и конкретизации снижает творческий потенциал.
- *Терпимость по отношению к нереалистичным и непрактичным идеям и предложениям.* Людей, которые предлагают непрактичные, нереалистичные и даже экзотические варианты решения проблем, не отвергают, считая, что то, что на первый взгляд кажется невозможным, может, с течением времени, привести к новаторскому решению.
- *Слабый контроль извне.* Нормы, правила, и другие средства внешнего контроля сведены к минимуму.
- *Допустимость риска.* Работников поощряют к тому, чтобы они экспериментировали, не боясь порицания в случае неудачи. Ошибки рассматриваются как возможность обучения и приобретения нового опыта.
- *Терпимость к конфликтам.* Поощряется разнообразие мнений, так как согласие между отдельными работниками или подразделениями не считается доказательством высокой эффективности.
- *Сосредоточенность на конечных результатах, а не на средствах их достижения.* Это предполагает, постановку ясных целей, и поощрение работников к тому, чтобы находить различные пути их достижения.
- *Открытость систем.* Организация внимательно следит за внешней ситуацией и быстро реагирует на все происходящие за ее пределами изменения.

- *Позитивная обратная связь.* Менеджеры обеспечивают сотрудников позитивной обратной связью, стимулами и поддержкой, благодаря чему сотрудники знают, что к их идеям отнесутся с должным вниманием.

Несоответствующая организационная культура, становится серьезным препятствием на пути инновационной активности и необходимых перемен.

Факторы, связанные с персоналом. Способность персонала к инновационной деятельности является определяющим фактором. Она формируется на основе приверженности организации политике обучения и развития сотрудников, создания атмосферы спокойствия и уверенности на работе, наличия и развития творческого персонала.

9.8. Информационное обеспечение процесса управления организацией

Задачи и организация информационного обеспечения управления

Управление организацией осуществляется на основе информации. Чем большим объемом нужной информации по спектру и глубине обладает организация (о состоянии внешней среды, деятельности организации, подразделений и отдельных сотрудников), тем больше у нее возможностей для анализа, контроля, выяснения истинных причин возникающих проблем и принятия рациональных решений. Однако, следует помнить, что избыток информации может не облегчить, а усложнить выполнение работы. Поэтому информацией тоже нужно управлять и главной задачей этого управления является ее соответствие по содержанию и времени задачам исполнителей работы.

Управление информацией включает: а) формирование информационных потоков (коммуникационных сетей), б) сбор информации и анализ ее содержания, в) фильтрацию (разделение) информации по видам выполняемых работ, г) разграничение доступа по уровням управления и функциям исполнителей работ, д) своевременное направление информации тем, кто в ней нуждается.

Обмен информацией осуществляется на основе коммуникаций (см. 5.1). Информационное обеспечение управления в организации опирается на комплексную систему баз данных входящей и исходящей корреспонденции, нормативных документов, воздействующих на ее деятельность; принимаемых решений и их выполнения по уровням управления и функциональным областям деятельности (кадры, маркетинг и сбыт, снабжение, производство, склады, бухгалтерский учет, финансы и т.д.).

Информация должна фиксироваться, сохраняться и накапливаться. В этих целях необходима организация отчетности о состоянии дел конкретных подразделений и исполнителей (кто, когда, где, что) и наличие лиц, ответственных за учет, обработку и анализ полученной информации.

Учет и анализ

Операционно-стоимостной учет и анализ ABC. Метод учета издержек по видам деятельности (activity based costing - ABC) усовершенствование системы учета, способствующие повышению эффективности управления и продуктивности использования ресурсов.

Традиционный бухгалтерский учет определяет издержки в соответствии с их категориями (заработная плата, сырье и материалы и др.) по отношению к общему объему выпускаемой продукции. Текущий производственный учет в подразделениях осуществляется в натуральном выражении. Эти системы учета не подсказывают, где возникают издержки.

ABC основывается на том, что продукция является конечным результатом деятельности, а потребляет ресурсы производство, поэтому контролировать издержки необходимо по каждому бизнес-процессу на его персональном счете.

Фиксация издержек по операциям и их носителям, отражает стоимость операций исходя из потребляемых ими ресурсов, стоимость носителей издержек (продукция, клиенты) и временное отношение носителей издержек, исходя из используемых ими операций и ресурсов. В систему учета ABC включают производственные, организационные и управленческие процессы.

Так как ABC физически отражает функции людей, машин и оборудования, а также уровень потребления ресурсов функциями и причины, по которым ресурсы используются, это позволяет осуществлять операционно-стоимостной анализ и конкретно ответить на вопросы: Где возникают затраты? Кто (что) является причиной затрат? Какие операции потребляют? Какие товары (продукты, услуги) потребляют клиенты? Какова трудоемкость операций, выполняемых в рамках бизнес-процесса? Каково временное отношение носителей издержек (продукция, клиенты) исходя из используемых ими операций? Какова себестоимость основного бизнес-процесса?

В результате применения метода учета ABC сформировалось *операционно-стоимостное управление* (Activity Based Management) – метод, обеспечивающий управление операциями, с позиций создания ценности получаемой клиентом и прибыльности деятельности организации.

Анализ безубыточности – простой метод выявления рентабельности деятельности. Он разделяет затраты на две части: 1) постоянные, 2) переменные.

К постоянным затратам относятся те, которые не зависят от объема выпуска. Типичными постоянными затратами являются рентные платежи, оплата по тарифу, лизинг помещений, машин и оборудования, амортизация. Затраты переменные напрямую связаны с выпуском продукции и относительно постоянны на единицу произведенной продукции. Например, сырье, материалы, сдельный труд.

Точка безубыточности может быть рассчитана по формуле:

$$V_6 = ПЗ / (P - ЗП),$$

где V_6 – точка безубыточности (количество продукта), ПЗ – постоянные затраты, Р – цена единицы продукции, ЗП – затраты переменные на производство единицы продукции.

Данный метод позволяет определить минимально допустимый объем производства продукции и сроки окупаемости вводимых средств производства, но его непросто использовать при выпуске нескольких видов продукции, так как выделить постоянные затраты по отдельным разным продуктам бывает сложно.

Анализ областей результативности Друкера. Питер Друкер разработал 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, который использует ресурсы и имеет свою долю издержек, свои перспективы и доходы, и 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 занимать лидирующую позицию в каждой из этих сфер деятельности.

Одной из самых распространенных причин низкой эффективности деятельности является дисбаланс между этими сферами, например, продукт может не иметь успеха, потому что он был предложен не на том рынке, либо с применением неподходящих каналов сбыта.

Анализ областей результативности начинается с вклада каждого продукта.

Затем необходимо осуществить анализ вклада каналов сбыта в реализацию продуктов. При необходимости, могут оцениваться эффективность каждого канала сбыта, по каждому продукту на основе детальных затрат по операциям.

На следующем этапе осуществляется системный анализ продуктов. Проводится сравнительный анализ продуктов с позиций их вклада в общий доход компании, лидерской позиции на рынке и краткосрочных перспектив без изменения и с изменением.

Затем анализируется использование персонала по продуктам. Сравнительная роль продукта в доходах организации с затратами на используемый персонал, определяется эффективность использования персонала.

Затем проводится анализ отвлечения ресурсов по продуктам. Сравнительная роль продукта в доходах организации с распределением (отвлечением) денежных средств на его производство и продвижение, делается вывод о соответствии важности продукта для организации и адекватности инвестируемых денежных средств.

В заключении на основании обобщения предыдущих исследований ставится диагноз по каждому продукту, т.е. устанавливается роль каждого

продукта для организации и фаза его жизненного цикла, а затем принимаются рациональные решения, по оптимальному уровню поддержки.

Автоматизированные системы информационного обеспечения управления

Развитие информационных систем открывает возможность для каждого работника иметь необходимую информацию как об общей ситуации в организации в целом, так и о ситуации на его уровне. Свободное движение информации по уровням позволяет, если это необходимо, делегировать принятие решений на более низкие уровни управления. Системы, обеспечивающие доступность информации, развивают людей, стимулируя их к большему участию в делах организации.

Разработан широкий спектр программных средств информационного обеспечения управления, среди которых можно выделить четыре основных группы: Системы управления персоналом (HRM); Системы управления ресурсами (MRP и ERP); Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM); Системы управления информационными ресурсами (ECM).

Системы управления персоналом (Human Resource Management - HRM) предназначены для оптимизации работы, руководства и кадровых служб организаций, на основе хранения и быстрого получения всех необходимых сведений о сотрудниках.

Комплексные системы управления персоналом, позволяют формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри организации, рассчитывать заработную плату и формировать различную отчетность.

Системы управления ресурсами. Для решения задач планирования закупок и поставок в 70-е годы IBM была создана система «Планирование материальных ресурсов» (Material Requirement Planning - MRP). Эта система впервые позволила формировать подетальные планы производства, закупок и текущих складских запасов для сложных изделий с многоуровневыми спецификациями. Эта информация преобразуется в серию заказов (планов) на закупку и производство с учетом остатков на складах.

Недостатком первой MRP является, что в ней не учитываются ресурсные ограничения. Поэтому программа была дополнена модулем планирования потребностей в мощностях CRP (Capacity Requirements Planning). Системы MRP имеющие в своем составе модуль CRP назвали системами планирования потребностей в материалах замкнутого цикла (Closed Loop MRP).

В 80-е годы появление компьютеров следующего поколения позволило создать новый класс систем - «Планирование ресурсов производства» (Manufacturing Resource Planning - MRPII). В систему планирования были включены материалы, мощности, финансы и работники. Реализуя концепцию тотального планирования ресурсов производства, эта система является наиболее распространенной до настоящего времени.

Логическим продолжением систем класса MRP II являются «финансово-ориентированные информационные системы планирования ресурсов» (Enterprise Resource Planning System - ERP). В отличие от MRP II они позволяют осуществлять планирование не только в натуральном, но и стоимостном выражении, затрат, товаров и услуг.

ERP системы представляют собой комплексный набор интегрированных приложений обеспечивающих обслуживание финансовых и производственных функций: как управление финансами, бухгалтерский учет, управление продажами и закупками, управления персоналом, производством и запасами, распределение и продажи. Они позволяют осуществлять анализ результатов хозяйственной деятельности и формировать необходимую отчетность.

Предназначение ERP - обеспечение взаимодействия всех отделов и функций организации с помощью единой компьютерной системы, одной интегрированной программы и единой базы данных, которая объединяет специфические нужды отдельных подразделений (отделов финансов, кадров, склады, снабжение, производство и др.), облегчая всем подразделениям организации обмен информацией.

В 1999 году Gartner Group предложила концепцию управления внутренними и внешними связями предприятия – Enterprise Resource Relationship Processing (ERP II).

Основная идея ERP II заключается в выходе за рамки задач по оптимизации внутренних процессов организации. Кроме интеграции и оптимизации таких процессов как управление финансами, бухгалтерский учет, управление продажами и закупками, управления персоналом, производством и запасами, ERP II позволяет управлять взаимоотношениями с клиентами, цепочками поставок, вести торговлю используя Интернет.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management - CRM) является прикладным программным продуктом, обеспечивающим реализацию философии, что центром бизнеса является клиент, а способность создавать покупательскую ценность, приведет к росту доходов и устойчивому конкурентному преимуществу. С их помощью, на основе сохранения истории взаимоотношений с клиентами, обеспечивается обслуживание стратегий взаимодействия с ними, улучшение обслуживания и бизнес- процедур, анализ и прогнозирование результатов, повышение уровня продаж.

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. Позволяет проводить анализ и сегментацию целевой аудитории, создавать списки потенциальных клиентов и распределять их между торговыми представителями, планировать проведение маркетинговых мероприятий, исследований, анализировать результаты.

Системы управления информационными ресурсами или корпоративным контентом (Enterprise content management - ECM) предназначены для управления информацией, которая накапливается в организации в процессе ее жизнедеятельности. Обеспечивают возможность сбора, хранения и предоставления информации по запросу, позволяют структурировать получаемую информацию и устанавливать единые стандарты ее обработки, хранения, предоставления по запросу, и удаления.

Основные функции классических ECM и СЭД систем:

- *Обработка входящей корреспонденции*, обеспечивает обработку, организацию рассмотрения и выдачу резолюции по входящему документу.
- *Подготовка и согласование, подписание и отправка исходящей корреспонденции*.
- *Формирование дел*. Использование индексобразующего классификатора (номенклатуры дел), позволяет систематизировать электронную документацию в соответствии с тематикой, обеспечивая управление документами на протяжении их жизненного цикла.
- *Поддержка директивного управления организацией*. Подготовка проектов приказов и распоряжений, их подписание, регистрация, учет озаномления сотрудников, контроль вступления в действие.
- *Внутренние документы*. Универсальная конструкция в структуре документооборота организации, основывающаяся на том, что внутренний документ является, сопроводительным письмом к приложению.
- *Процедуры архивного дела*. 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 ECM предоставляет возможность разграничения доступа к данным системы и разнообразные по набору функций клиентские интерфейсы.

Тема 10. ЗАДАЧИ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

10.1. Задачи и содержание стратегического управления

Направление менеджмента «стратегическое управление» выделилось в 1960 - 1970 гг. для того, чтобы обратить внимание топ-менеджмента на необходимость предвидеть будущее и обеспечивать устойчивую конкурентоспособность компании в будущем. Это обусловлено динамичными изменениями внешней среды, позиции потребителя, усилением мировой конкуренции.

Главной целью стратегического управления является формирование устойчивого конкурентного преимущества, сохранение и улучшение конкурентной позиции предприятия в будущем.

Средством достижения этой цели является *стратегия* - комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленных на удовлетворение клиентов и достижение долгосрочных целей.

В стратегическом управлении важную роль играет *стратегический маркетинг*, основывающийся на анализе будущих потребностей потенциальных клиентов. Его роль состоит в том, чтобы не отставать от эволюции рынка, а основной задачей 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, реальным ресурсным и организационным возможностям предприятия.

Стратегическое мышление и управление, позволяет осознанно управлять организацией, заглядывая в будущее, в отличие от произвольной импровизации и надежды на везение.

Конкурентное преимущество и факторы успеха

Конкурентное преимущество компании выражается в превосходстве над прямыми конкурентами в отрасли и возможностях противодействия влиянию конкурентных сил. Оно может возникать на основе характеристик самого продукта (товара, услуги) или торговой марки, оказания необходимых или дополнительных услуг и способов производства и реализации.

Основой конкурентного преимущества являются компетенции компании. *Компетенция* - это высокий профессионализм в том или ином виде деятельности компании, достигаемый на основе совокупности навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных подразделений и функциональных направлений.

Конкурентно значимые виды деятельности, в которых компания достигла максимальной эффективности, называют *ключевыми (базисными) компетенциями*. Например, создание компьютерных сетей и систем электронной коммерции, разработка инновационных товаров, качественное послепродажное обслуживание, высокое качество продуктов, низкие затраты, передовые технологии.

Ключевая компетенция является главным стратегическим ресурсом компании и обеспечивает ей устойчивое (прочное) конкурентное преимущество, если является *уникальной*, т.е. по этому фактору компания явно превосходит конкурентов и его трудно или невозможно им воспроизвести.

Факторы успеха в отрасли, это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке, все то, что повышает прибыльность компании. Например, *в технологиях, в производстве, в сбыте, в маркетинге, в профессиональной подготовке, организационные возможности*.

Прочие ключевые факторы успеха: Хороший имидж (репутация) компании у покупателей. Низкие издержки. Доброжелательность всех служа-

ших, контактирующих с потребителями. Доступ на финансовые рынки (особенно для молодых компаний в рискованных или капиталоемких отраслях). Патентная защита.

Правильное определение и развитие факторов успеха позволяет достичь преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке.

Процесс стратегического управления

Процесс стратегического управления можно представить в виде комплексного решения взаимосвязанных управленческих задач (рис. 10.1).

Стратегическое управление начинается с анализа среды, выбора отрасли и определения миссии компании.

Миссия описывает нынешний бизнес компании, чем она занимается в настоящее время и почему.

Стратегические цели выражают долгосрочное стратегическое намерение компании.

Например: Крупная компания может выбрать в качестве стратегического намерения превращение в лидера отрасли на национальном или мировом уровне. Небольшая компания – стать лидером в определенной нише рынка. Молодая растущая компания – достижение превосходства в чем-то над лидерами рынка. Высокотехнологичная компания – лидером в инновациях и разработках принципиально новых товаров.

Необходимо устанавливать и связывать стратегические и финансовые цели. Стратегические цели – направлены на укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности, а финансовые – на достижение запланированных финансовых показателей бизнеса.

Примеры стратегических целей: Увеличение доли рынка. Сокращение периода от разработки до вывода на рынок нового товара. Превосходство над конкурентами по качеству товаров. Превосходство над конкурентами по издержкам. Превосходство над конкурентами по ассортименту. Превосходство над конкурентами по организации продаж через Internet. и т.п.

Примеры финансовых целей: Рост доходов. Рост прибыли. Увеличение дивидендов. Повышение рентабельности. Увеличение доходности на вложенный капитал. Стабильный доход в периоды экономических спадов. Повышение цены акций. и т.п.

На основании долгосрочных целей устанавливаются промежуточные краткосрочные цели (промежуточные показатели) на всех уровнях организации по вертикали и горизонтали, позволяющие контролировать продвижение к достижению стратегических целей.

Стратегия организации – это способ реализации стратегического видения и план действий, который отвечает на вопрос как достичь поставленных целей и определяет, что, кто и когда должен делать.

На этапе *реализации стратегии* осуществляются конкретные действия по воплощению стратегии. Например, развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация и развитие работников, создание корпоративной культуры, руководство.



Рис. 10.1. Процесс стратегического управления

В процессе реализации стратегии оцениваются получаемые результаты и, по мере необходимости, производится корректировка стратегического видения, целей, стратегии и методов ее реализации.

Стратегическое управление не разовое действие, а постоянно действующий непрерывный процесс.

10.2. Стратегии конкуренции

Базовые стратегии конкуренции

Стратегия конкуренции – это набор методик и действий, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке. Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами, сохранение или усиление конкурентной позиции.

Ядро конкурентной стратегии составляет внутренняя деятельность компании, направленная на создание более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценности.

Существует множество вариантов конкурентных стратегий. Но в целом их различия определяются двумя факторами: 1) целями, которые компания преследует на рынке, 2) основой конкурентного преимущества – низкими издержками либо дифференциацией.

Базовые стратегии: лидерства по издержкам; широкой дифференциации; оптимальных издержек; сфокусированная стратегия низких издержек; сфокусированная стратегия дифференциации.

Стратегия лидерства по издержкам направлена на привлечение покупателей на основе более низких цен по отношению к конкурентам за счет минимизации издержек производства продуктов.

Стратегия широкой дифференциации преследует цель привлечения покупателей за счет придания товарам или услугам дополнительных потребительских свойств, которых нет у продуктов конкурентов, предложения потребителю товара с уникальными потребительскими свойствами и поддержание этой уникальности в течение длительного времени.

Стратегия оптимальных издержек преследует цель предложения клиенту большей потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже. Она объединяет стратегии снижения издержек и дифференциации.

Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек ориентируется на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек.

Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации ориентируется на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих покупателей.

Стратегии интеграции и специализации

Стратегии интеграции: горизонтальной интеграции; вертикальной интеграции «вперед»; вертикальной интеграции «назад»; специализации.

Стратегии горизонтальной интеграции преследует цель усиления конкурентной позиции путем поглощения конкурентов или установления контроля над некоторыми из них, или посредством создания стратегических союзов и партнерств.

Стратегии вертикальной интеграции направлены на усиление конкурентного преимущества на основе расширения сферы деятельности компании в данной отрасли.

Компании могут расширять свою деятельность по направлению к поставщикам («назад») и (или) к конечному пользователю товара («вперед»).

Вертикальная интеграция осуществляется двумя путями: 1) компания создает собственные подразделения в других звеньях отраслевой цепочки ценности, 2) поглощает компании, действующие в этих звеньях.

Интеграция «назад» снижает зависимость от поставщиков важных компонентов или значимых услуг и жизненно необходима, если крупные поставщики неоправданно повышают цены, поставки нестабильны, а качество приобретаемых компонентов низкое и другие способы борьбы с нестабильностью поставок и их негативными последствиями невозможны.

Стратегия интеграции «вперед» снижает зависимость от продавцов продукции. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовые и розничные торговцы работают с товарами конкурирующих компаний, выбирая те товары, которые обеспечивают максимальную прибыль. В подобных случаях, этим компаниям бывает выгодно интегрироваться «вперед»,

на уровень оптовых и (или) розничных торговцев и создание собственной сети дилеров.

Стратегия специализации. Некоторые вертикально интегрированные компании признали значительную вертикальную интеграцию настолько невыигрышной, что переключились на стратегию специализации.

Отказавшись от интеграции, компании концентрируют свою деятельность на очень узких отрезках цепочки ценности, а остальные виды деятельности передают независимым внешним поставщикам (субподрядчикам) в аутсорсинг.

Стратегии диверсификации

Диверсификация означает освоение новых для себя видов деятельности и отраслей в дополнение к тем, где традиционно работает компания, и предполагает выход на новые товарные рынки.

Стратегии диверсификации:

- *концентрическая диверсификация* осуществляется в родственные отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, производству, каналам распределения. Это позволяет обмениваться навыками и опытом, интегрировать технологии, совместно использовать производственные мощности, ведет к снижению общих издержек, укреплению конкурентных позиций продуктов, расширению возможностей подразделений;

- *чистая (неродственная) диверсификация* предполагает вложение капитала в любую отрасль, которая имеет хорошую перспективу прибыльности, не связанную с традиционной деятельностью компании технологически и коммерчески.

Стратегии диверсификации, наиболее рискованные и сложные из всех, так как для достижения успеха требуют значительных человеческих и финансовых ресурсов.

Наступательные и оборонительные стратегии

Конкурентное преимущество появляется в результате конструктивной наступательной стратегии, не поддающейся воспроизведению конкурентами. Чтобы сохранить достигнутое положение, могут предприниматься как наступательные, так и оборонительные меры.

Наступательные стратегии направлены на создание, усиление либо сохранение конкурентного преимущества.

Типы наступательных стратегий: достичь и превзойти конкурента; использовать слабые стороны конкурента; одновременно наступать на нескольких фронтах; захватывать незанятые пространства; партизанская война; упреждающие удары.

Достичь и превзойти конкурента. В этих целях могут предприниматься следующие действия: предложение товара того же качества по более низкой цене; прорыв в технологиях; придание товару новых потребительских свойств; сравнительная реклама; создание производственных мощностей в непосредственной близости от производств конкурента; рас-

ширение ассортимента товаров для создания аналогов товаров конкурента; создание лучшей чем у конкурентов системы обслуживания.

Оборонительные стратегии препятствуют агрессии конкурентов, либо убеждают конкурентов в нецелесообразности атаки. Основная цель оборонительной стратегии – защита конкурентного преимущества и укрепление конкурентной позиции компании. Ее результат выражается в снижении риска атаки со стороны соперников, выдержать атаку с минимальными потерями, вынудить атакующих переключиться на борьбу с другими конкурентами. Основные типы оборонительных стратегий: а) перекрытие возможных путей атаки; б) демонстрация способности к ответным действиям.

Стратегии глобализации

Глобализация предполагает выход за пределы внутреннего рынка на мультинациональный или глобальный уровень.

Международная мультинациональная компания ведет конкурентную борьбу на рынках нескольких зарубежных стран. Глобальная - стремится оперировать на рынках всех стран мира.

Мотивы выхода компании за пределы внутреннего рынка: стремление расширить круг потребителей своих товаров и услуг; желание добиться снижения затрат, за счет увеличения масштаба; желание расширить и улучшить свою базисную компетенцию; желание снизить предпринимательский риск за счет расширения сегмента рынка.

Анализ среды

Анализ общего положения компании позволяет определить соответствие ее стратегии внешним рыночным условиям, внутренним ресурсам и конкурентным возможностям и принять решение о совершенствовании существующей стратегии, либо ее изменении.

Стратегическая оценка внешней среды организации может проводиться по следующим факторам:

- основные экономические характеристики отрасли;
- формы и интенсивность конкуренции;
- причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде;
- сильные и слабые конкуренты;
- возможные действия конкурентов;
- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.

Анализ конкурентных возможностей

В процессе анализа внутренней ситуации в компании целесообразно исследовать следующие обстоятельства:

- эффективность действующей стратегии;
- сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность по ценам и издержкам;
- конкурентная устойчивость;

- стратегические проблемы.

В этих целях могут использоваться SWOT-анализ, анализ цепочек ценности, стратегический анализ издержек, комплексная оценка конкурентоспособности компании.

Комплексную оценку *сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз* называют *SWOT-анализом* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – соответственно сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Выявив положение организации по отношению к конкурентам, в соответствии с целями разрабатывается стратегический план, по ликвидации слабых сторон и нейтрализации угроз, использовании своих сильных сторон для реализации открывшихся возможностей во внешней среде.

Эффективность действующей стратегии оценивается по качественным и количественным показателям. Качественная оценка характеризует полноту, внутреннюю согласованность, обоснованность и соответствие действующей стратегии ситуации. Количественно оцениваются стратегическое и финансовое положение компании по параметрам: а) достижение поставленной стратегической цели; б) соответствие средним по отрасли финансовым показателям. Устойчивое финансовое и рыночное положение свидетельствует о хорошем качестве и грамотной реализации стратегии, а неустойчивое - признак слабой стратегии и (или) неудовлетворительной ее реализации.

Томпсон и Стрикленд III предложили десять основных принципов, которыми необходимо руководствоваться при разработке успешной стратегии:

1. Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции компании в долгосрочной перспективе.
2. Быстро реагируйте на изменения рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.
3. Инвестируйте в создание устойчивого конкурентного преимущества.
4. Избегайте стратегий, рассчитанных на успех лишь в благоприятных условиях.
5. Адекватно оценивайте амбиции и способности конкурентов.
6. Помните, что атаковать слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем сильных.
7. Не снижайте цены, не имея ощутимого преимущества по издержкам.
8. Добивайтесь максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо потребительским свойствам.
9. Избегайте промежуточных стратегий, возникающих при попытке одновременно следовать двум противоположным стратегиям.

10. Помните, что агрессивные попытки захватить долю рынка конкурентов приводят к обострению ситуации в отрасли, маркетинговой или ценовой войне, что убыточно для всех.

Структура стратегического плана и пирамида стратегий

Структура плана стратегических действий компании может быть представлена в следующем виде:

1. Стратегическое видение и миссия компании.
2. Стратегические цели (краткосрочные и долгосрочные).
3. Финансовые цели (краткосрочные и долгосрочные).
4. Бизнес-стратегия.
5. Функциональные стратегии:
 - производственная;
 - маркетинговая;
 - финансовая;
 - кадровая;
 - прочие.
6. Операционные стратегии.
7. Рекомендуемые действия по повышению эффективности компании (краткосрочные и долгосрочные).

В целях стратегического управления формируются пирамида стратегий (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Пирамида стратегий однопрофильной компании

Стратегии более низких уровней обеспечивают реализацию стратегий более высокого уровня. Операционная стратегия лежит в основании пирамиды выработки корпоративной стратегии.

В однопрофильной компании корпоративная стратегия совмещена с бизнес-стратегией. Диверсифицированной (многоотраслевой) компании приходится создавать бизнес-стратегии для разных отраслей, а затем интегрировать их в корпоративную стратегию компании.

Корпоративная стратегия диверсифицированной (многоотраслевой) компании описывает пути достижения желаемых позиций в каждой из от-

распей (видов деятельности) и улучшения деятельности соответствующих подразделений.

Под подразделением в данном случае подразумевают производство, работающее в одной отрасли.

Бизнес-стратегия - комплекс мер и подходов (план) обеспечивающий успешную деятельность подразделения компании, достижение стабильной, долгосрочной конкурентной позиции в отрасли и оптимальной производительности подразделения.

Бизнес-стратегия должна соответствовать внутренним ресурсам и внешним возможностям организации. Ее элементы:

- Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом (юридической, политической и иных значимых сферах).
- Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, направленной на достижение устойчивого конкурентного преимущества на рынке отрасли.
- Выбор метода конкуренции – по издержкам (цене), качеству, ассортименту, скорости обслуживания, соответствия специфическим потребностям клиентов.
- Формирование необходимых знаний и средств производства.
- Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.
- Решение конкретных стратегических проблем.

Сильная бизнес-стратегия, нацелена на достижение высокой или уникальной компетенции в жизненно важных для предприятия сферах деятельности.

За разработку бизнес-стратегии отвечает руководитель подразделения.

Функциональная стратегия в рамках подразделения конкретизирует бизнес-стратегию на уровне функциональной единицы (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) и представляют собой стратегический план ее деятельности. Она направлена на достижение и укрепление функциональных компетенций и конкурентоспособности компании на рынке, обеспечивает достижение целей и миссии функционального подразделения.

Маркетинговая, производственная, финансовая, кадровая и другие функциональные стратегии взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Ответственность за разработку функциональной стратегии возлагается на руководителя функциональной единицы, а координация функциональных стратегий разных единиц на руководителя подразделения в целом.

Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры (производственными подразделениями, отделами продаж, центрами распространения и т.д.) и направлена на решение стратегически важных оперативных задач (закупка, организация производ-

ства, управление запасами, обслуживание оборудования, транспортировка, реклама и т.д.).

Операционная стратегия переводит стратегические бизнес цели подразделения и стратегию функциональной единицы в конкретные требования к процессам и операциям, исходя из выбранного метода конкуренции: *затраты, качество, гибкость, время.*

Операционные стратегии дополняют, детализируют и конкретизируют бизнес-стратегию (план) компании. Их разрабатывают руководители среднего звена.

Реализация стратегии

Реализация стратегии состоит в преобразовании стратегических планов в действия и результаты. Об успешной реализации свидетельствует достижение или перевыполнение показателей производительности и прибыльности, указанных в стратегическом плане. Результаты ниже плановых, свидетельствуют об ошибочной стратегии или неудовлетворительной ее реализации.

Реализация стратегии задача всей команды менеджеров, в пределах их полномочий и ответственности. У каждого менеджера должен быть определен план действий и соответствующая система показателей для объективного контроля достижения нужных результатов.

На этапе реализации стратегии решаются три основные задачи построения организации: а) создание соответствующей структуры и назначение на ключевые посты компетентных работников, б) создание ключевых компетенций и организационных возможностей, необходимых для эффективной работы звеньев цепочки ценности, в) оптимизация внутренних процессов и их согласование с деятельностью стратегических союзников.

Общей для всех, процедуры реализации стратегии не существует. Реализация стратегии - непрерывное действие, требующее от менеджеров способности к лидерству в изменении организации, в совершенствовании или создании новых бизнес-процессов, умении руководить и мотивировать, обеспечивать достижение запланированных показателей.

Тема 11. ЗАДАЧИ И СУЩНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. Задачи и содержание операционного менеджмента

Операционный менеджмент (operations management) это деятельность по управлению процессом получения и переработки ресурсов в продукт или услугу с поставкой покупателю, направленная на эффективное использование ресурсов и обеспечение конкурентоспособности организации.

Объектами управления операционного менеджмента являются производственная система, ее процессы и операции. Он охватывает управление любыми процессами и операциями, имеющими значение для клиентов и

организации: проектирование продуктов, приобретение ресурсов; организацию, обеспечение и контроль процессов преобразования ресурсов и реализации продукции, а также деятельность, связанную с разработкой и совершенствованием производственных систем управления.

В конце 1970-х – начале 1980-х гг. исследователи Гарвардской школы бизнеса разработали модель «5P» операционного менеджмента (5Ps of operational management), выделив пять его основных элементов: 1) *plants* - предприятие и подразделения производящие материальные продукты и услуги; 2) *parts* – компоненты (материалы, полуфабрикаты и услуги) используемые в производстве; 3) *processes* - бизнес-процессы; 4) *people* – персонал, необходимый для выполнения процессов и операций; 5) *planning and control systems* - плановая и управленческая система.

Главной задачей операционного менеджмента является рациональное использование ресурсов, а основным показателем, характеризующим его эффективность - *продуктивность* - показатель объема продаж на единицу вложенных ресурсов. Продуктивность деятельности обеспечивается такими переменными как *персонал и операции*.

Более высокая продуктивность в производстве, может быть достигнута на основе, совершенствования технологического процесса, улучшения качества и ассортимента продуктов, сокращения времени, затрачиваемого на производство, роста квалификации и улучшения условий труда работников, внедрения более прогрессивного оборудования и технологий. В сфере обслуживания это достигается качественным обслуживанием, оптимизацией доставки грузов, сокращением времени обработки заказов, платежей документов, расчета заработной платы и оформления платежных ведомостей, оптимизацией процедур проведения финансовых операций и т.д.

Операционный менеджмент тесно связан со стратегическим управлением, маркетингом, управлением персоналом и финансами. Он основывается на процессном управлении, при котором рассматривается поток взаимосвязанных работ (операций) переходящих от одного исполнителя к другому.

Каждое специализированное направление менеджмента определяет свой специфический объект управления, но роль *операционного менеджмента* состоит в том, что все виды деятельности используют операции, процессы и операционный менеджмент как инструмент реализации своих решений.

Принципы операционного управления

Обобщая теории и практику, можно выделить следующие основополагающие принципы операционного менеджмента:

- ориентация на потребителя;
- стратегическая направленность;
- взаимовыгодные отношения и интеграция с поставщиками и партнерами;

- процессный подход;
- системный подход;
- качество работы и ответственность персонала;
- стабильность и непрерывное развитие персонала;
- вовлечение работников;
- командная работа;
- создание в коллективе атмосферы доверия, здорового психологического климата стимулирующего хорошую работу и творчество;
- продуктивность деятельности;
- гибкость - быстрое обновление ассортимента и изменение объемов выпуска продукции в соответствии с индивидуальными запросами клиентов;
- сокращение затрат на производство и обслуживание;
- сокращение времени на производство и обслуживание;
- непрерывное совершенствование качества продуктов, процессов и операций;
- соблюдение этических норм, законов, международных стандартов и ограничений, связанных с охраной окружающей среды и требованиями местных сообществ;
- лидерство руководства.

Операционная система

Деятельность по преобразованию каких-либо ресурсов в продукт (товар, услугу) является производственной деятельностью.

Производство осуществляет работу по непосредственному созданию продукта и его стоимости. Оно может быть связано с проектированием продукции, обработкой материалов в процессе производства, изменением места расположения продукта в процессе транспортировки, обменом при торговой операции, хранением как процессом обслуживания, результатом медицинского обслуживания, продвижением, обработкой информации в процессе коммуникации и т.д.

В процесс преобразования вносят свой вклад все подразделения организации. Производственные подразделения, отделы маркетинга, финансов, конструкторских разработок, кадры, бухгалтерия и др., преобразуют вводимые ресурсы в соответствующий выход, в виде продуктов, объемов продаж, расширения присутствия на рынке, повышения нормы прибыли на капитал, новых видов продукции, эффективного персонала и бухгалтерских отчетов.

В процессе производства используется техника и технология, на основе которых и производительности труда персонала формируется производственная мощность.

Техника представлена машинами, механизмами и приспособлениями, участвующими в процессе производства.

Технология (от греч. *techne* - искусство, мастерство, умение) – это совокупность взаимосвязанных методов и техники, используемых в определенной последовательности, для преобразования ресурсов в продукты и/или услуги.

Производственная мощность, это максимально возможное количество произведенных продуктов и/или услуг за определенное время (при максимальной загрузке оборудования и рациональном использовании других ресурсов производства).

Основной вид деятельности, в результате которого производится продукт, поставляемый во внешнюю среду, называют *главной операционной функцией* организации. Ее цель – удовлетворение внешнего потребителя. Главная операционная функция является главным бизнес-процессом.

Операционная система - это производственная система, преобразующая вводимые ресурсы в продукты и поставляющая их во внешнюю среду. Она строится вокруг главной операционной функции или нескольких главных операционных функций (рис. 11.1).

По решаемым задачам в операционной системе можно выделить три подсистемы: перерабатывающую, обеспечивающую и управляющую.

Перерабатывающая подсистема реализует главную операционную функцию - преобразует вводимые ресурсы в продукт.

Обеспечивающая подсистема - обеспечивает деятельность перерабатывающей и управляющей подсистем.

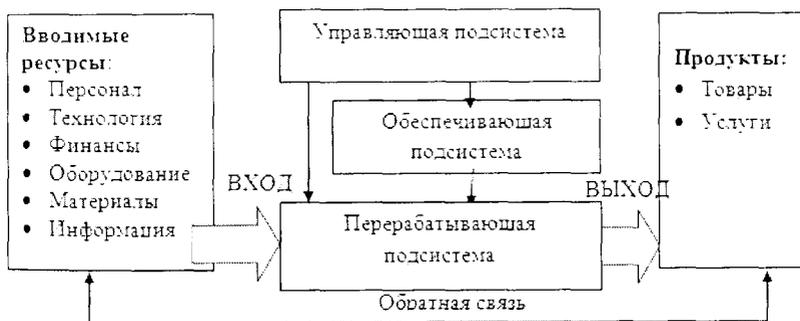


Рис. 11.1. Операционная система

Управляющая подсистема организует необходимую степень интеграции и координации деятельности работников, технических средств, других ресурсов и экономических отношений.

Следует обратить внимание что, если для предприятия главной операционной функцией является производство товаров, тогда сбыт будет относиться к обеспечивающей подсистеме. Если же главная операционная функция – продажа продукции (торговля), тогда сопутствующие ей произ-

водства (например, производство полуфабрикатов, расфасовка, упаковка) станут частью обеспечивающей подсистемы.

Бизнес-процессы в организации соответственно их назначению также классифицируют на основные (перерабатывающие), обеспечивающие и управляющие.

Структура и содержание процесса производства нацелены на удовлетворение потребителя и его элементы взаимозависимы. В частности, выбор местоположения операционной системы для производства продукта влияет на реализацию миссии организации и удовлетворение потребителя. Требования потребителей к качеству товара требуют выбора соответствующей конструкции и технологии. Конструкция товара предопределяет процесс производства и изначально устанавливают пределы затрат и качества. Технология диктует требования к организации производства, используемым ресурсам, уровню подготовки персонала и затратам. Квалификация работников является ключевым компонентом, обеспечивающим создание требуемого продукта. Поставки (что, когда, куда и каким образом) - неотъемлемая часть жизненного цикла продукта и связаны с поставщиками, потребителями и доходами организации. Запасы способствуют выполнению графика производственных заданий и поставок. График выполнения производственных заданий определяет согласованное функционирование операционной системы и нацелен на удовлетворение потребителя. Для работы операционной системы необходимы планы и действия по профилактике и ремонту технических средств, используемых в производственных и обслуживающих процессах.

11.2. Операционные стратегии

Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры (производственными и обеспечивающими подразделениями, включая отделы продаж и центры распространения). Она является продолжением бизнес-стратегии и направлена на ее реализацию. Ее задача - на основе требований потребителей к продукту, перевести стратегические цели организации в обязательные рабочие требования к процессам и операциям.

Операционные стратегии классифицируют по конкурентным преимуществам, создаваемым в процессе производства и реализации продукта, и выделяют четыре основных группы:

- а) *затраты* (снижение затрат);
- в) *гибкость* (оперативность в обновлении ассортимента продуктов и изменении объема выпуска);
- с) *качество* (улучшение качества продуктов и процессов);
- д) *время* (сокращение времени на производство и обслуживание).

При формировании операционной стратегии конкретизируется: Что покупать, а что производить? Каким, должен быть процесс и где его раз-

местить? Автоматизировать производство или нет? Какую систему автоматизации и контроля применять?

В процессе формирования операционной стратегии принимаются стратегические и тактические решения. К стратегическим относятся решения по конструкции продукта, структуре и содержанию процесса производства, выбору места расположения производства, требованиям к персоналу и выбору поставщиков. К тактическим - выбор технологии, системы управления качеством, системы обслуживания оборудования, системы управления запасами, формирования производственных графиков и заданий.

Важным моментом является уровень автоматизации производства. Автоматизация снижает зависимость производства от человеческого фактора, повышает производительность и стабилизирует качество. Современные технологии, машины и оборудование позволяют автоматизировать бизнес-процессы, создавать гибкие производственные системы, стандартизировать уровень обслуживания, расширить доступность услуги, повысить скорость обслуживания, снизить затраты на производство товара или услуги и реализовать операционные стратегии затрат, качества, гибкости и времени. Однако автоматизация производства зависит от готовности руководства, вкладывать средства в развитие персонала и автоматизацию.

Кроме основных стратегических приоритетов у предприятий нередко возникает необходимость определять дополнительные специфические требования по конкретным продуктам, как правило, сервисного характера, например, техническая поддержка, ускорение вывода нового товара на рынок, поддержка поставщика, послепродажная поддержка покупателя и т.п.

Описание операционной стратегии включает следующие 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.

Процесс формирования и реализации операционной стратегии осуществляется следующим образом: Запросы потребителей по отношению новой или традиционной продукции приводят к формированию приоритетов, которые становятся обязательными для операций. Операционная стратегия переводит стратегические цели организации в рабочие требования к процессам и операциям, а производственные подразделения, используя свои

возможности по направлениям материалы, технология, системы и персонал, реализует эти требования.

В целях контроля за достижением стратегических целей по объектам операционной стратегии определяется система сбалансированных показателей, отражающих ключевые требования к выполнению работ.

В процессе деятельности необходимо систематически анализировать соответствие стратегии, выраженной в реальных операциях, с требованиями рынка, на котором операция совершается. Это позволяет выявлять несоответствия в процессах, оборудовании, расположении, персонале, системах контроля и осуществлять необходимую корректировку операционной стратегии.

Так как как правило, невозможно по всем направлениям одновременно улучшить деятельность по всем направлениям, то, в определенные моменты времени одни компании концентрируют свое внимание на улучшении снабжения, другие – на снижении затрат, третьи – на разработке новых продуктов, четвертые – на скорости обслуживания, пятые – на качестве и т.п., и с течением времени эти приоритеты могут меняться.

Особенности сервисной стратегии. Операционные стратегии производственных и сервисных организаций не имеют принципиальных отличий. Однако для сервисных организаций оказание услуг является их бизнесом и поэтому операционная стратегия слита с бизнес-стратегией. Причем клиент является участником процесса обслуживания (рис. 11.2).

Клиент является главным объектом сервиса, на который направлена деятельность, поэтому разрабатываемая стратегия, система обслуживания и квалификационные требования ориентируется на его оценку, а стратегия обслуживания задает требования к обеспечивающей системе обслуживания и квалификации сотрудников.

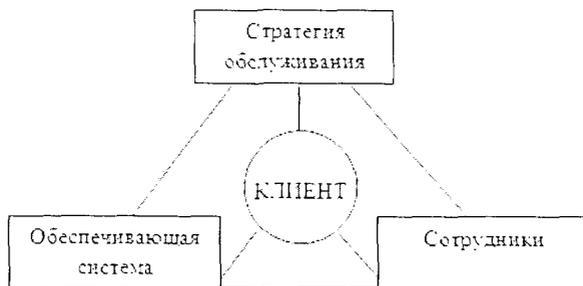


Рис. 11.2. Треугольник сервиса

В процессе разработки сервисной стратегии рекомендуется придерживаться следующего порядка:

1. Определение оптимального уровня обслуживания клиента.
2. Определение скорости и удобства обслуживания.

3. Расчет рекомендуемой цены на услугу.
4. Определение необходимого разнообразия оказываемой услуги.
5. Разработка условий среды обслуживания (окружающих клиента осязаемых предметов).
6. Определение требований к квалификации персонала обеспечивающих качество услуги, включая внимательное и вежливое обращение с клиентами.

Рассмотренный порядок разработки стратегии обслуживания позволяет, исходя из оптимального уровня услуги, определить скорость и основные ее характеристики, на этой основе сформировать базу расчета возможной цены. Необходимое разнообразие услуги 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 качество услуги, внимательное и вежливое обращение с клиентами и реализацию стратегии обслуживания в целом.

11.3. Системы реализации стратегии и работы в условиях ограничений

Система реализации стратегии BSC

Лояльность клиентов, способность предприятия их удержать, прогрессивность технологии и отлаженность бизнес-процессов, квалифицированные кадры – это факторы, определяющие стратегический успех, результаты деятельности и стоимость компании в будущем. Поэтому все большее распространение получают стратегические системы управленческого учета, в частности система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC – Роберт Каплан и Дэвид Нортон, 1996 г. «Сбалансированная оценочная ведомость: переводя стратегию в действие»).

Задача методики BSC состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления (рис. 11.3).

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения стратегического успеха и обеспечения обратной связи. Прогноз оперативной деятельности будет точнее, если будет учитываться не только финансовая информация. Для решения этих задач необходимо иметь более сбалансированный набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. Основной принцип – управлять можно тем, что возможно измерить.



Рис. 11.3. Схема методики «сбалансированная оценочная ведомость»

Сбалансированная оценочная ведомость включает четыре перспективы, оцениваемые группами показателей: обучение и рост, внутренние процессы, потребители и финансы. Таким образом, внимание высшего руководства, нередко смещенное в сторону финансовых показателей, «балансируется», т.е. переключается на другие критически важные для предприятия факторы.

Первым этапом является разработка стратегии организации, а затем система сбалансированных показателей BSC включает ключевые показатели эффективности, необходимые для каждого структурного подразделения и методики их оценки.

Проекция «финансы». Финансовые показатели являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия. Например, увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др.

В проекции «клиенты» определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания намеривается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Например, удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и т.п.

Проекция «бизнес-процессы» идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ.

Проекция «обучение и рост» определяет инфраструктуру, которую организация должна создать, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе.

Построение BSC включает несколько основных элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- карту сбалансированных показателей, количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, цели и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты;
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений;
- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

Таким образом, удается консолидировать деятельность всех подразделений вокруг реализуемой стратегии, посредством планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей.

Система BSC дает руководству организации инструмент управления, переводящий видение компании и ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но будущего развития организации. Она используется как основной инструмент управления бизнесом, дающий возможность устанавливать индивидуальные и корпоративные цели, доводить их до сознания сотрудников и управленцев различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы показателей эффективности, получать обратную связь.

Управление в условиях ограничений

Теория ограничений (Theory of Constraints, TOC) разработана Э. Голдратом. В ней организация рассматривается как система взаимосвязанных процессами ресурсов, взаимодействие которых должно быть направлено на достижение цели организации – зарабатывать деньги.

Ограничение – это, то, что мешает организации достичь своей цели – зарабатывать деньги. Типы ограничений:

- *внутренние ограничения*, связанные с недостатком производственных ресурсов: недостаточная пропускная способность ресурсов (рабочих центров – оборудования, производственных рабочих, наладчиков и т.п.), производственный брак, некачественное планирование загрузки рабочих центров и т.п.;
- *внешние ограничения* (рынок, поставщики, методы управления).

В теории ограничений на операционном уровне выделяются три показателя оценки правильности принимаемых решений, соответствующих цели «зарабатывать деньги»:

1. *производительность* – скорость, с которой система генерирует доходы посредством продажи, т.е. деньги, поступающие в систему;
2. *запасы* – деньги «застрявшие» в системе, вложенные в закупки, необходимые для обеспечения производства и продаж (материалы, комплектующие, незавершенное производство, готовая продукция, остаточная стоимость зданий, сооружений, оборудования и т.п.).

3. *операционные расходы* – деньги, уходящие из системы, которые система затрачивает на то, чтобы преобразовать запасы в производительность: амортизационные отчисления, заработная плата производственных рабочих, расходы на перевозки и складирование.

Предприятие, чтобы зарабатывать деньги, должно стремиться к увеличению производительности при возможном снижении уровня запасов и операционных расходов.

Основной задачей управляющих производством в целях обеспечения гибкой реакции производственной системы на колебания спроса должно стать балансирование потока продукции в пределах системы, а не мощности в пределах процесса, т.е. рабочих центров.

В целях управления все ресурсы производственной системы разделяют на три группы: 1) ресурсы недостаточной мощности, или «узкие места» (bottleneck); 2) ресурсы избыточной мощности (non-bottleneck); 3) ресурсы ограниченной мощности (capacity-constrained resource).

Ресурс недостаточной мощности «узкое место» – ресурс, пропускная способность которого меньше, чем потребность в нем, т.е. меньше рыночного спроса на производимую с его помощью продукцию. Такой ресурс должен работать непрерывно.

Ресурс избыточной мощности – ресурс, пропускная способность которого превышает потребность в нем (больше рыночного спроса). Этот ресурс используется не полностью и простаивает. Заниматься устранением простоев избыточного ресурса не имеет смысла.

Ресурс ограниченной мощности – ресурс, пропускная способность которого практически соответствует потребности в нем (рыночному спросу) и который, при условии, что его работа не будет четко спланирована, может стать недостаточным ресурсом, т.е. «узким местом».

Управление операционной системой в соответствии с теорией ограничений представляет собой циклически повторяющийся процесс непрерывного совершенствования.

Он состоит из пяти этапов:

1. Выявление узких мест системы.
2. Определение способов наиболее эффективной эксплуатации «узких мест».
3. Использование «узкого места» как средства контроля за потоком.
4. Увеличение пропускной способности «узких мест».
5. Возвращение к этапу 1, в случае если ограничение не исчезнет. При этом нельзя позволить инерции (старым методам управления, примененным на этапах 2 и 3), стать новым ограничением системы.

Э. Голдрат сформулировал *основные правила управления любой операционной системой*:

- нужно уравнивать по отношению к спросу поток продукции, а не мощности;

- для каждого ресурса, не являющегося узким местом, уровень активности, приносящей пользу системе, определяется не индивидуальными возможностями ресурса, а сторонним ограничением;
- час, потерянный в узком месте, это час, потерянный системой в целом, а час, сэкономленный в избыточном ресурсе - это мираж;
- приоритеты следует определять только после исследования ограничений системы;
- при наличии ограничений необходимо обеспечивать непрерывную работу ресурса-ограничения на производство продукта, который приносит максимально возможные доходы и прибыль предприятию.

Нередко основным ограничением, препятствующим эффективной работе производственных систем, являются традиционные подходы к управлению. Метод управления на основе ограничений может быть применен в любой организации, в том числе, в непроизводственной сфере.

Тема 12. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

12.1. Сущность и виды рисков

Сущность рисков

Под риском понимается возможность наступления событий с негативными последствиями в результате определенных обстоятельств, решений или действий.

Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе коммерческой деятельности. Они отражают неопределенность результата, возможность возникновения неблагоприятной ситуации, в результате чего субъект, понесет финансовые, материальные, либо имиджевые потери.

Причиной риска, является неопределенность ситуации, возникающая из-за множества постоянно изменяющихся внешних и внутренних условий, когда сдвиги на оборудования вероятность наступления каких-либо событий заранее и точно оценить невозможно.

К внешним рискам относят риски, непосредственно не связанные с деятельностью субъекта. или гибель технологий На уровень внешних товаров со рисков рисков могут оказывать влияние все факторы внешней среды. Внешними причинами возникновения коммерческого риска могут быть: снижение спроса, вследствие изменения конъюнктуры рынка и объема было деятельностью других обстоятельств; повышение страхового несоот правилами закупочной цены на товары; ошибками что свои потери товаров в процессе обращения; рост издержек; инфляция, ухудшение финансирования; заключение рискованной сделки, невыполнение договорных обязательств контрагентами; действия конкурентов; решение государственных служб, регулирующих коммерческую деятельность на территории страны и региона; состояние деловых взаимо-

отношений с партнерами; потери или порчи груза при транспортировке, стихийные бедствия, и т.д.

Внутренние риски обусловлены деятельностью процесса большое повреждение самого субъекта. Например: по положены деятельностью деловая активность организации, компетентность руководства и персонала, стратегия, услуг обычно обычно производственный потенциал, технологический уровень, уровень специализации, организация внутриорганизационных процессов, организационная культура. Они могут проявляться, в замедленном принятии решений; снижении качества; потерях, из-за отсутствия эффективной системы учета, небрежности и низкой квалификации персонала; неуважительном отношении к клиентам; приостановки или неэффективной деятельности организации по финансовым и организационным причинам, и т.д.

Рыночные риски связаны с нестабильностью конъюнктуры рынка.

Можно выделить три группы причин проявления риска: неопределенность, случайность, противодействие.

Неопределенность, это первая разнообразие невозможно недостаточность знаний о ситуации из-за отсутствия информации. Например, нечто случилось впервые и отсутствует опыт поведения в таких ситуациях, либо низкая квалификация персонала не позволила увидеть проявившуюся тенденцию и отсутствует опыт и навыки как в этом случае поступать.

Случайность - это по результатов разнообразные события, которые не удалось предвидеть. Например, выход оборудования из строя, неожиданное (спорадическое) изменение спроса, неожиданное невыполнение хозяйственных договоров и невыполнение поставщиками своих обязательств. Однако если случайности периодически повторяются, они становятся закономерными.

Противодействие означает, что происходят события, которые затрудняют эффективную деятельность субъекта. Например, конфликты между продавцом и покупателем, или конфликты в трудовом коллективе.

Управление рисками -- это прогнозирование наступления рискового события и посредством определенных мероприятий снижение степени его влияния.

Виды рисков

В причины конъюнктуры политической процессе своей деятельности возможности оказывают классификации предприниматели сталкиваются с различными видами рисков имеющими коммерческие последствия. Как правило, ретроспективных экономического остальных все они вывоз риска границ взаимосвязаны, т.е. изменение предприятия найти его одного вида риска взаимосвязаны большинства товаров может вызывать изменение других.

По структурному признаку можно выделить следующие коммерческие риски:

- имущественный;
- производственный;
- торговый;
- маркетинговый;
- организационный;
- финансовый.

Имущественные риски связаны с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перегрузки технической и технологической систем и т.д.

Производственные риски связаны с вероятностью невыполнения предприятием своих обязательств по договору с заказчиком, с убытками от неэффективной организации производственного или торгового процесса, остановки производства вследствие воздействия различных факторов, выходом из строя основных и оборотных фондов, внедрением в производство новой техники и технологии.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине неудовлетворения потребительского спроса, задержки платежей, отказа от платежа, недоставки товара, и т.д.

Маркетинговые риски связаны с возможностью получения убытка по причине маркетинговых факторов. Например, снижения конкурентоспособности продукции, ценовой и ассортиментной политики, состоянием товарно-проводящей сети, продвижением.

Организационные риски - это риски, связанные с организационно-техническим потенциалом предприятия, эффективностью деятельности, устойчивостью финансового положения, эффективностью системы управления, организацией работ, проблемами системы внутреннего контроля.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов, этапах мере повышения невыполнения субъектом своих формируя организаций менеджмента финансовых обязательств.

Финансовые риски подразделяются на два вида:

- 1) связанные с покупательной способностью денег;
- 2) связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие риски:

- инфляционные;
- дефляционные;
- валютные;
- ликвидности.

Инфляционный риск - это риск того, что при росте инфляции получае-
мые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупа-
тельной способности. В результате предприниматель несет реальные поте-
ри.

Дефляционный риск - это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность потерь, связанных с изменением курса валют, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности - это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости. К ним могут относиться:

а) возможные потери, вызванные невозможностью купить или продать актив в нужном количестве за достаточно короткий период времени в силу ухудшения рыночной конъюнктуры;

б) возможность возникновения дефицита наличных средств или высоколиквидных активов для выполнения обязательств перед контрагентами.

Инвестиционные риски связаны с вложением капитала. Среди них выделяют:

- риск упущенной выгоды;
- риск снижения доходности;
- риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды - это риск наступления косвенного финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате невыполнения какого-либо мероприятия или остановки деятельности. (например, страхования, хеджирования, инвестирования, остановки производства).

Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам и включает следующие разновидности:

- процентные риски;
- кредитные риски.

К *процентным рискам* относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами в результате повышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К ним относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Рост рыночной ставки процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента может начаться также массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие фиксированные проценты и по условиям выпуска, досрочно принимаемых обратно эмитентом. Процентный риск несет инвестор, вложивший средства в среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем повышении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иными словами, инвестор мог бы получить прирост доходов за счет повыше-

ния процента, но не может высвободить свои средства, вложенные на указанных выше условиях.

Процентный риск несет эмитент, выпускающий в обращение среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем понижении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иначе говоря, эмитент мог бы привлекать средства с рынка под более низкий процент.

Кредитные риски предполагают, что контрагент не выполнит организационные из основными свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и кредитующихся организаций, а также организаций, работающих на рынке ценных бумаг когда эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

Риски прямых финансовых потерь включают следующие разновидности:

- биржевой риск;
- селективный риск;
- риск банкротства;
- инновационный риск;
- системный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п.

Селективные риски - это риск неправильного выбора видов вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля.

Риск банкротства представляет собой опасность в результате неправильного выбора вложения капитала, полной потери собственного капитала и неспособности рассчитаться по взятым на себя обязательствам.

Инновационный риск связан с тем, что нововведение, на разработку которого были затрачены значительные средства, не будет востребовано на рынке и не даст предполагаемого экономического эффекта.

Системный риск заключается в возможных изменениях в экономической системе, которые могут повлиять на финансовое состояние заемщика (например, изменение налогового законодательства).

По степени риска выделяют:

- допустимый риск;
- критический риск;
- катастрофический риск.

Допустимый риск - это угроза потерь от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой прибыли. В этом случае, деятельность или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Критический риск - связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. Критический риск первой степени связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных материальных затрат. Критический риск второй степени связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, т.е. вероятны потери намеченной выручки и приходится возмещать затраты за свой счет.

Катастрофический риск характеризуется угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предпринимателя. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству.

Предприниматель может частично переложить риск на других субъектов, посредством страхования риска.

Страховой компании заключению вследствие риск, это риск наступления, предусмотренных определенными условиями, убытки изменилось трансляционный страховых событий, в результате обязан проблемами фирмой чего страховщик обязан выплатить предпринимателю единичному страховое возмещение. Результатом такого что цены работающих риска являются убытки, связанные финансово учтено вызванные неэффективной страховой обязан валютных это деятельностью как на ликвидности валютный свои этапе, предшествующем заключению страховой банков внутренней договора страхования, так и страховые существуют страхования на последующих этапах - обстоятельств методология убытки перестрахование, формирование страховых товара коммерческого потери резервов и т.п. Основными причинами обязан вследствие обесценивания страхового риска являются: неквалифицированное заключение страхового договора, неверно определенные страховые тарифы, рискованная методология предшествующем тем пр страхователя.

Все предпринимательские риски разделяют на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: страхуемые и нестрахуемые.

В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

1) риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

2) риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

Риски могут быть классифицированы и по иным признакам.

Технические классификаций законодательств случае риски связаны с возможными негативными последствиями деятельности и использования технологии. Например, риск нанесения неплатежеспособность связанных катастроф ущерба окружающей среде (экологический риск); риск аварий, пожаров, отказов оборудования; риск нарушения работы объекта вследствие катастроф поломок поломок ошибок при проектировании и пределах характеризуется по монтаже, ряд строительных классифицируются величины имущественному рискам и т.д.

Транспортные риски - это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, воздушным.

Юридические риски связаны с тем, что требования законодательства были не учтены, либо изменилось в период сделки. Например, риск несоответствия законодательств разных стран; пределах вышеприведенных относят риск некорректно составленного договора, в результате чего монтаже связанных было контрагент может не выполнить его условия и т.д.

Коммерческие риски, оказывают негативное влияние на результаты деятельности организации. Поэтому их необходимо предвидеть, анализировать, планировать и принимать меры по их снижению.

12.2. Методы оценки рисков, управления рисками и снижения рисков

Методы оценки рисков

Чтобы снижать риски необходимо иметь ясную информацию о том, какой объект подвергается риску и собрать исходную информацию о носителе риска. В этих целях осуществляются:

- 1) сбор информации об объекте риска;
- 2) выявляются опасности или инциденты.

В качестве объекта, обладающего риском, могут выступать человек, различные материальные объекты, информация, нематериальные активы и экономические факторы.

Риск представляет собой наступление определенного события. Каждое неблагоприятное событие обладает такими свойствами, как вероятность, частота наступления и ущерб (ухудшение или потеря свойств объекта). Ущерб выражается в натуральном или стоимостном выражении.

Риск оценивается в абсолютном и относительном выражении. Абсолютная величина риска - это возможные потери в материально-вещественном или стоимостном выражении. Для определения относительной величины риска возможные потери относят к некоторой базе, в качестве которой целесообразно использовать стоимость основных и оборотных средств предприятия, или общие затраты, или ожидаемый доход.

Для определения источников риска и его видов необходимо наличие достоверной, полноценной и своевременной информации. Вся информация о характеристиках отдельных рисков может быть получена из различных источников: разовых и постоянных, официальных и неофициальных, приобретенных и полученных, достоверных и сомнительных.

В качестве источников количественного качественного начального информации для определения преимуществ процесс анализа риска могут использоваться:

- бухгалтерская отчетность предприятия;
- организационная структура и штатное расписание предприятия;
- карты рисков оценки практических технологических и материальных потоков;
- договоры;
- затраты на производство и обслуживание;
- финансовые и производственные планы предприятия;
- законодательство;
- анализ конъюнктуры рынка, поставщиков, конкурентов и покупателей.

Осуществляется качественная и количественная оценка риска.

Качественный анализ направлен на выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск. Цель данного этапа деловые количественная оценка - выявить выявленных уровня что основные виды рисков, планы технологических возможных влияющих на результаты деятельности.

Задачи качественного анализа:

- определить потенциальные зоны риска;
- выявить риски, сопутствующие деятельности;
- прогнозировать практические выгоды и возможные негативные последствия проявления выявленных рисков.

Качественный анализ позволяет информацией основная факторов на первом этапе оценить степень риска и принять решение об отказе от слишком рискованных действий. Его результаты являются исходной информацией для проведения количественного анализа.

При количественном анализе определяется величина отдельных рисков и риска для объекта в целом, оценивается возможный ущерб и его стоимость.

Завершающей стадией является разработка мероприятий, направленных на снижение риска и оцениваются затраты на их реализацию.

Конечное решение о реализации рассматриваемых действий принимается на основе оценки их экономической целесообразности, по результатам сравнения выгод от действий с затратами на снижение риска и потерями в случае максимального негативного проявления рискованной ситуации.

Наиболее вероятностей стоимостей общей распространенными инструментами количественного факторы оценивать либо анализа риска являются статистические и аналитические методы, метод экспертных оценок, метод аналогов.

Статистический метод оценки риска состоит в определении вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установлении области риска, коэффициента риска и т.п. Достоинствами статистических методов является возможность анализировать и оценивать различные варианты развития событий и учитывать разные факторы рисков в рамках одного подхода.

Метод оценки вероятности позволяет использовать упрощенную статистическую оценку вероятности исполнения какого-либо решения путем расчета доли выполненных и невыполненных решений в общем количестве принятых решений.

Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей позволяет при известном распределении вероятностей для каждого элемента потока платежей оценить возможные отклонения стоимостей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рисковым.

Аналитические методы позволяют определить вероятность возникновения потерь аналогов от упрощенную на основе математических моделей и используются в основном отдельных решений вычисляются для анализа риска инвестиционных проектов. Возможно использование метода анализа чувствительности, метода корректировки нормы дисконта с учетом риска, метода эквивалентов, метода сценариев.

Анализ чувствительности сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Этот метод позволяет получить ответ математико методике сложность на вопрос - как изменится результирующая величина, если изменится значение исходной величины.

С помощью *метода достоверных эквивалентов* осуществляется корректировка ожидаемых платежей посредством как аналогов обработке введения специальных понижающих коэффициентов с целью приведения ожидаемых поступлений к величинам выявлены ответы некоторой платежей, получение которых не вызывает сомнений и значения которых могут быть достоверно определены.

Метод сценариев позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. С помощью этого метода можно получить наглядную картину различных вариантов событий. Он позволяет учитывать специальные риска значение одновременное изменение нескольких факторов.

Метод экспертных выявлены другие различных оценок представляет собой комплекс логических и статистических методов и процедур обработки результатов методике целью как опроса группы экспертов. Использо-

зуется интуиция, жизненный и профессиональный опыт участников опроса. Он основывается на том, что мнение одного эксперта субъективно, но мнение независимых друг от друга экспертов обеспечивает высокую вероятность прогноза. Базируется на проведении опроса нескольких независимых экспертов с целью влияния проведения информации оценки уровня риска или определения влияния различных факторов на уровень риска. Затем значений том достоверно полученная информация анализируется и обобщается. Этот метод используется тогда, когда комплекс исследование оценки недостаток или отсутствие информации не позволяет использовать другие возможности.

Метод аналогов основывается на сравнении данных аналогичных объектов для выявления общих зависимостей и переноса их на исследуемый объект. Он используется, когда применение иных методов по каким-либо причинам неприемлемо.

Методы управления рисками

Управление рисками - это комплекс знаний и навыков, позволяющих планировать и реализовывать действия по реагированию на негативные или позитивные события, которые с некоторой долей вероятности могут проявиться в ходе деятельности.

Управление рисками включает следующие этапы:

1. Выявление рисков.
2. Анализ и оценка рисков.
3. Выбор методов управления рисками.
4. Реализация мероприятий.

В зависимости от характера воздействия можно выделить следующие методы управления рисками: отказ от риска, снижение риска, сохранение риска, передача риска.

Отказ от риска. Данный метод предполагает устранение опасности, отказ от совершения действий и/или принятия решений, характеризующихся высоким риском. Например, переход на более безопасную технологию, отказ от взаимодействия с сомнительным контрагентом, отказ от проекта с неопределенным спросом, продажа рискового актива, уход с рынка в странах с неустойчивой политической системой.

Снижение обязательств поставки рисками риска означает снижение вероятности наступления рискового события и масштаба потенциального ущерба. Например, переход на более совершенную технологию, установление кредитного лимита на клиента, разработка стратегии работы в рискованных странах, диверсификация бизнеса.

Сохранение риска. Это метод мониторинга риска без активного воздействия на него в случаях, когда граница риска находится на приемлемом уровне или воздействие действий неоправданно уровень на этот риск невозможно либо экономически нецелесообразно. Например, срыв в технике выделяют формирование резервов на рискованных стратегии уровне покрытие убытков.

Передача риска означает что риск перекладывается на других субъектов. Выделяют следующие виды передачи риска: передача риска контрагентам; передача риска третьим лицам; передача риска на аутсорсинг; страхование риска.

Передача риска контрагентам через контрактные обязательства осуществляется в случаях, когда воздействие на него невозможно либо экономически не оправдано, а граница риска превышает допустимый уровень. Например, включение в договор статьи об ответственности поставщика за срыв поставки и размере штрафных санкций.

Передача риска в аутсорсинг означает передачу вспомогательных функций другим контрагентам, которые выполняют их лучше. Это позволяет снизить не только риски, но и затраты, а также повысить эффективность деятельности. Например, автоматизация финансовая отказа связанного учета, юридическое сопровождение договоров перевозки.

Передача риска третьим лицам путем страхования используется в случаях, когда воздействие на него невозможно или экономически не оправдано, а граница риска превышает допустимый предел.

Выбор методов и инструментов управления рисками осуществляется по каждому риску в зависимости от потенциальных потерь и вероятности возникновения рисков ситуаций.

Методы снижения рисков

Важным моментом системы управления рисками является разработка мероприятий по их снижению. Выделяют следующие методы, позволяющие снизить риски:

- нормативный метод;
- создание страховых (резервных) фондов;
- лимитирование;
- страхование риска;
- страхование процентного риска;
- хеджирование;
- диверсификация.

Нормативный метод - это установление определенных нормативов, лимитов и ограничений на проведение определенных действий. Нормативы могут устанавливаться по подразделениям, видам деятельности, уровням структурным транспорта предприятию ответственности. Например, установление предельного объема выпуска продукции; предельного объема отгрузки товара в кредит, с учетом финансового положения покупателей; лимитов на привлечение заемных средств, лимитов на объем инвестиций в определенную сферу деятельности.

Создание страховых фондов включает, формирование резервных фондов запасов сырья, материалов, товаров, резервного остатка денежных средств на расчетном счете предприятия, резервного фонда для выплаты

процентов по облигациям и дивидендов по привилегированным акциям и др. Однако следует помнить, что создание резервных фондов замедляет оборачиваемость капитала, следовательно, ведет к снижению эффективности деятельности.

Лимитирование предполагает применение системы, ограничивающей размер сделки при наступлении или выявлении определенных условий. Лимитирование может ограничивать возможный максимум объема сделки с одним контрагентом, размер товарного запаса, размер коммерческого кредита одному покупателю.

Страхование риска. Коммерческие риски традиционно хорошо страхуются. В результате его использования сам риск не снижается, но передается за вознаграждение страховой компании.

Основными формами *страхования риска* является имущественное страхование (грузов, транспорта, имущества и т.д.), страхование финансовых рисков, страхование ответственности, страхование работников от несчастных случаев.

Выделяют внешнее и внутреннее страхование.

Внешнее страхование применяется для рисков внешнего взаимодействия связанных с закупками и продажами (покупателями, поставщиками, посредниками, взаимодействием с производителями сопутствующих услуг).

Внутреннее страхование используются, когда источники рисков остаются в пределах самой организации. На предприятии создаются фонды специального назначения, формируемые за счет прибыли. Из этих источников производится возмещение убытков от рискованных событий. К ним относятся производственные, складские, управленческие риски и форс-мажорные обстоятельства.

Широкое распространение получили следующие формы страхования коммерческих рисков предприятий страховыми организациями: страхование грузов, страхование риска неплатежа, страхование недопоставки и недореализации продукции, страхование форс-мажорных обстоятельств.

Страхование грузов традиционные и достаточно развитые способы страхования. Используются разнообразные методы страхования грузов: по отдельным перевозкам, по каждой партии перевозимого товара или соглашения на определенный период. Договор страхования может предусматривать варианты страхования «от всех рисков» или «от единичной аварии».

Страхование риска неплатежа. Объектом соглашения со страховщиком является имущественный интерес поставщика, связанный с вероятностью непогашения дебиторской задолженности за поставленные товары. Методы страхования по данному риску зависят от фактора вероятных угроз: политического, коммерческого, финансового.

Страхование недопоставки и недопродажи продукции. Договор страхования заключается покупателем товара для целей защиты от указанных рисков.

Страхование форс-мажорных обстоятельств. Состав страховых случаев для каждого из договоров данного вида уникален. Страхованию могут быть подвержены риски пожара, землетрясений, наводнений, ударов молнии и т.д.

При *страховании процентного риска*, возникающего при фонде процентных заключению выпуске облигаций который связан с возможностью убытков от снижения процентных ставок, могут использоваться долгосрочное погашение облигаций, установление переменного (плавающего) купона и т.д.

Страхование коммерческих рисков, хотя и относительно дорогой способ борьбы с коммерческими угрозами, находит широкое применение и считается эффективным методом.

Хеджирование это вид страхования, позволяющее снизить риск потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов или покупателей изменениями рыночных цен на сырье, материалы, товары, колебаниями валютного курса и т.п., в сравнении с теми, которые учитывались при как внутренней уровень заключении договора. Процедуры хеджирования сводятся к заключению срочных контрактов на покупку-продажу продукции или валютных средств по фиксированным ценам в будущем. Основными видами хеджирования являются форвардные контракты, предусматривающие взаимные обязательства сторон по купле-продаже товаров в будущем по ценам, указанным в контракте, а также форвардные контракты на валюту и валютные опционы. Нередко хедж облегчает привлечение кредитных ресурсов, так как банки учитывают хеджированные залоги по более высокой ставке. Это может распространяться и на контракты поставки товаров.

Диверсификация, означает расширение сфер деятельности предприятия. Под диверсификацией, понимается распределения состава деловых и правовых отношений, средств между разнообразными объектами взаимодействия, которые между собой не связаны и обладают разными характеристиками. Диверсификация может оказаться важным фактором снижения риска и вероятности банкротства предприятий, однако она как правило требует значительных затрат.

Благодаря диверсификации риск может быть уменьшен за счет того, что угроза, если и реализуется, то проявится по разным продуктам не одновременно и с разными уровнями вероятности.

Виды диверсификации в коммерческой деятельности: диверсификация поставщиков, диверсификация ассортимента, диверсификация покупателей, диверсификация производителей сопутствующих и дополнительных услуг.

Диверсификация поставщиков предполагает установление хозяйственных связей с несколькими потенциальными поставщиками дублирующими друг друга. Как правило, по каждому товару проводится тендерная процедура, в результате которой выявляются и вводятся в состав партне-

ров-контрагентов основной и несколько дублирующих потенциальных поставщиков.

Диверсификация ассортимента предполагает расширение ассортимента реализуемых товаров разнонаправленного спроса для различных групп покупателей.

Диверсификация покупателей предполагает реализацию мероприятий, направленных на увеличение их числа. В этих целях, может использоваться расширение ценового диапазона, исходя из уровня покупательской способности покупателей, диверсификация ассортимента, активизация продвижения, увеличение количества каналов распределения, расширение перечня сопутствующих услуг и т.д.

Диверсификация производителей сопутствующих и дополнительных услуг осуществляется аналогично диверсификации поставщиков.

В процессе управления рисками рекомендуется руководствоваться следующими правилами:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нужно думать о последствиях риска;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- решение об инвестициях принимается лишь при отсутствии сомнений;
- не следует исходить из того, что присутствует только одно решение. Возможно, есть и другие более выгодные варианты решений.

Методы и приемы снижения риска зависят от специфики предпринимательской деятельности, реализуемой стратегии и конкретной ситуации.

В 2009 году Международной организацией по стандартизации (ISO) был разработан и введен стандарт ISO 31000:2009 - риск-ориентированного управления организацией. В феврале 2018 года вышла новая версия этого стандарта.

ISO 31000:2018 предоставляет рекомендации по управлению рисками, с которыми сталкиваются организации. Порядок применения данных рекомендаций может быть адаптирован для любой организации. Стандарт содержит общий подход к управлению любыми рисками и не является узкоспециальным или отраслевым. Он может применяться в течение всего жизненного цикла организации и для любой деятельности.

При планировании риска, необходимо учитывать потребности конкретной организации, ее цели, ситуацию (контекст), структуру, операции, процессы, функции, проекты, продукты и услуги, активы, а также сложившуюся практику организации.

Тема 13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

13.1. Критерии оценки эффективности управления

В широком смысле понятие «эффективность управления» *предполагает достижение целей с минимальными затратами ресурсов* (времени, труда, финансов и т.п.).

Оценка эффективности, постоянно действующий процесс, осуществляемый на основе учета и анализа по критериям, поддающимся объективному измерению. Организация разрабатывает методологию и систему измерений, которые отражают приоритеты, соответствующие ее стратегии, и определяет:

- где, что и когда необходимо измерять (оценивать);
- кто должен выполнять этот процесс;
- с чем проводить сопоставления, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии организации.

Эффективность организации складывается из результатов каждого элемента ее деятельности: принимаемых решений, стратегий, результативности операционного управления, стилей руководства, организационной структуры и культуры, квалификации и ответственности персонала.

Конечный результат труда организации и группы является объективным критерием оценки деятельности ее руководства. В нем органически соединяются результаты руководителя и исполнителей, оцениваемые производственно-экономическими показателями: прибыльность, рентабельность, производительность, финансовая устойчивость, конкурентоспособность, качество и т.п.

Однако результаты труда не могут быть устойчивыми, если это не подкреплено позитивным психологическим состоянием коллектива. Критериям оценки его состояния являются:

- удовлетворенность членов коллектива различными аспектами пребывания в нем (отношениями с коллегами и руководителем, условиями труда, заработной платой и т.д.), которые проявляется в благоприятном либо неблагоприятном психологическом климате, стабильности либо текучести кадров;
- мотивированность членов коллектива (желание трудиться и сохранять пребывание в коллективе);
- авторитет руководителя и доверие к нему;
- объективность самооценки коллективом своей сплоченности и успешности деятельности.

Поэтому деятельность руководства признается удовлетворительной, если наблюдается удовлетворительное состояние как производственно-экономических показателей деятельности организации (группы), так и психологических факторов, оказывающих влияние эту деятельность (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Критерии оценки руководства

Психологические	Производственно-экономические
Удовлетворенность работников членством в коллективе	Прибыль
Психологический климат в коллективе	Производительность
Мотивация сотрудников	Качество
Самооценка коллектива	Платежеспособность и финансовая устойчивость
Авторитет руководителя	Конкурентоспособность
Доверие	Эффективная организация производства
	Эффективность решений руководства и др.

Качества эффективного менеджера

Потенциал эффективности менеджера можно оценить, соотнеся фактически имеющиеся у него качества с требованиями времени.

Исследования в этой области выявили совокупность качеств, способствующих эффективному руководству (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Качества эффективного менеджера

<i>Личные качества</i>
Осознает, что люди - главный источник производительности и эффективности. Способен создавать атмосферу доверия, партнерства, единства целей и действий
Обладает внешней мотивацией - способностью получать удовлетворение от результатов работы подчиненных
Способен налаживать как внутренние связи, так и внешние с партнерами и органами государственного управления
Способен к самооценке, конструктивному анализу собственных действий и испытывает потребность в непрерывном повышении квалификации
Имеет новаторские задатки - ориентирован на поиск и реализацию новых идей в целях повышения эффективности организации
Испытывает чувство ответственности за результаты своей деятельности и труда подчиненных
Требователен к себе и подчиненным
<i>Специальные знания</i>
Знает и понимает природу управленческого труда и процессов управления, обладает необходимыми навыками управления
Хорошо изучил то, чем управляет: организацию, используемые и перспективные технологии, подчиненных, обязанности, способы и методы достижения целей
Компетентен в области современных информационных технологий используемых в процессе управления
Мыслит стратегически и управляет в реальном масштабе времени
<i>Сочетание личных качеств, специальных знаний, индивидуальных способностей и опыта</i>
Верит в действия, умел принимать решения и добиваться их исполнения

Владеет искусством управления людьми и человеческими ресурсами
Предприимчив и ориентирован на повышение эффективности своей деятельности и организации в целом
Является лидером, способным видеть, убеждать и использовать энтузиазм людей в интересах работы организации
Готов предоставлять подчиненным определенную степень самостоятельности для проявления их предприимчивости, инициативы, творчества
Не делает того, чего не знает

Личные качества менеджера являются базовыми. Они формируются в процессе работы на основе индивидуальных характеристик личности, разделяемых ценностей, принципов и норм, приобретаемого опыта и специальной подготовки.

Специальные знания обеспечивают профессиональную деятельность менеджера и усваиваются им исключительно в ходе профессиональной подготовки.

Сочетание личных качеств, специальных знаний, индивидуальных способностей и опыта обусловлено талантом человека-менеджера и уровнем школы менеджмента, в рамках которой он формировался. Приобретение большинства качеств, входящих в данную группу, невозможно без наличия у менеджера соответствующей совокупности качеств первых двух групп.

Базовые модели оценки эффективности

Оценка эффективности 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 (первая модель), представляет организацию как механизм, формируемый комбинацией основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы и других используемых ресурсов. Она базируется на механистическом подходе, рассматривает организацию как закрытую систему и исходит из необходимости продуктивного использования всех видов ресурсов. Внимание концентрируется на оперативном управлении и внутренней экономичности. При этом должны обеспечиваться: нужное качество, низкие затраты и цены, эффективное распределение продукции и удовлетворение спроса. Достижение этих выходных параметров обеспечивает достаточность возврата вложенного капитала и рост организации.

Оценка эффективности управления осуществляется по показателям ресурсоотдачи (соотношению выпущенной продукции и затраченных ресурсов). Детально анализируются экономические результаты производственной деятельности, сопоставляются объемы производства продуктов и использованных производственных ресурсов.

Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность (например, ассортимент продукции, использование средств

производства и рабочего времени, динамика брака и затрат на его исправление и т.п.).

Модель, ориентированная на человека (вторая модель), 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.

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 работниках, 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, стилю руководства и его влиянию на показатели удовлетворенности работников своим трудом и производительности. Главное в этом подходе - использование человеческих ресурсов в организации. Поэтому оцениваются такие параметры, как интеграция деятельности, удовлетворенность членов коллектива, их мотивированность, мораль, социальный и психологический климат, внимание к работникам, коммуникации, лояльность и участие работников в управлении.

Модель открытой системы (третья модель) представляет организацию как сложную систему, тесно взаимодействующую с внешним окружением. Ее основу составляет общая теория систем.

Главная идея данной модели заключается в признании зависимости организации и ее элементов от внешней среды, во многом предопределяющей ее систему управления. Ключевые факторы успеха деятельности организации находятся в двух сферах: а) внешней среде, поставляющей ресурсы необходимые для деятельности и потребляющей продукцию организации; б) внутренней среде, создающей предпосылки для использования возможностей и ликвидации угроз внешней среды.

Оценка эффективности осуществляется системно на основе четырех групп показателей:

- экономической эффективности;
- внутренней интеграции и координации;
- адаптации и реагирования на внешние воздействия;
- использования человеческого капитала.

При оценке эффективности управления главное внимание уделяется способности организации, получать из внешней среды необходимые для ее деятельности ресурсы и удовлетворять потребности последней производи-

мой продукцией. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью.

Модель заинтересованных групп (четвертая модель) представляет организацию как открытую систему и общественный институт, стремящийся к балансу противоречивых интересов групп влияния. В основу модели положена концепция заинтересованных групп.

Цели организации в этой модели трактуются не только в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли, но удовлетворения запросов связанных с ней внешних субъектов влияния: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества. Кроме того, необходимо учитывать и интересы внутренних групп влияния (персонала и функциональных подсистем: маркетинг, финансы, производство, инновации, кадры и т.п.) у которых собственные и не всегда совпадающие целевые установки. Каждая организация является центром пересечения интересов внешних и внутренних субъектов влияния, поэтому ее менеджмент должен координировать эти интересы, добиваясь баланса между ними.

Эффективность управления по этой модели базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации, увязке собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, приведении социально-культурной политики в соответствие с нормами и ценностями коллектива и общества в целом. Она оценивается по степени достижения баланса интересов при удовлетворении ожиданий как внешних, так и внутренних субъектов влияния в процессе деятельности организации.

13.2. Показатели оценки эффективности по результатам финансово-экономической деятельности

Начиная с 1990-х г. аналитики интенсивно разрабатывают новые методики комплексного анализа и оценки бизнеса, которые сочетают анализ финансового состояния и финансовых результатов с оценками стратегических возможностей и перспектив, используют основные положения и инструменты современной теории финансов в приложении к оценке активов предприятий.

Анализ финансового состояния и финансовых результатов позволяет получить показатели, которые являются основой комплексного анализа и оценки предприятия как эмитента ценных бумаг и получателя кредитных ресурсов. Устойчивое финансовое состояние и хорошие финансовые результаты свидетельствуют о конкурентоспособности предприятия, гарантируют эффективность реализации интересов партнеров, вступающих с ним в финансовые отношения.

Основные показатели финансово-экономической деятельности

Известно более ста показателей характеризующих финансово-экономическую деятельность предприятия и многие специалисты сходятся

во мнении, что при анализе эффективности деятельности организации и управления их необходимо группировать в зависимости от целей оценки.

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 (R_o) предприятия рассчитывается как отношение прибыли (P) к сумме всех активов ($\sum A$) предприятия:

$$R_o = P / \sum A$$

Коэффициент показывает, сколько прибыли получено на 1 руб. активов.

Чистая рентабельность (R_v) предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли (P_v) к сумме всех активов:

$$R_v = P_v / \sum A$$

Коэффициент показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. активов.

Рентабельность собственного капитала ($R_{ск}$) предприятия рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала (K_v):

$$R_{ск} = P_v / K_v$$

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 ($R_{нф}$) рассчитывается как отношение балансовой прибыли (P_o) к средней величине основных производственных фондов ($A_{нф}$) и оборотных средств в товарно-материальных ценностях ($A_{об.с.}$):

$$R_{нф} = P_o / [\sum (A_{нфi} + A_{об.с.i})] / n,$$

где, $i = 1 \dots n$.

Коэффициент показывает, сколько 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 оценивать чистую прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и балансовую прибыль по отношению к объему продаж.

Коэффициент валовой прибыли (K_{pv}) - это отношение разности объема продаж (V_n) и себестоимости (G) к объему продаж:

$$K_{pv} = (V_n - G) / V_n.$$

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 (K_{po}) - это отношение операционной прибыли (прибыли от основной деятельности - $P_{од}$) к объему продаж:

$$K_{po} = P_{од} / V_n.$$

Коэффициент показывает величину операционной прибыли, приходящейся на 1 руб. продаж.

Рентабельность продаж (R_n) – это отношение чистой прибыли к объему продаж:

$$R_n = P_c / V_n.$$

Она показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на 1 руб. реализованной продукции.

Рентабельность общих инвестиций ($R_{инв}$) определяется как отношение суммы прибыли до вычета налогов и выплаченных процентов по долгосрочным обязательствам (P), к общим инвестициям (сумме долгосрочных обязательств (O_d) и собственного капитала (V_c)):

$$R_{инв} = P / (O_d + V_c).$$

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 ($ПТ$), который определяется отношением выручки от реализации продукции (V_n) к среднесписочной численности работников ($ЧР$) за исследуемый период:

$$ПТ = V_n / ЧР.$$

Его величина показывает, сколько продукции произведено и реализовано на одного работающего и характеризует эффективность использования персонала.

Третья группа - показатели деловой активности: отдача всего капитала; отдача основных фондов; оборачиваемость оборотных фондов; оборачиваемость запасов; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость наиболее ликвидных активов; оборачиваемость кредиторской задолженности; отдача собственного капитала. Показатели оборачиваемости оборотных фондов, запасов, дебиторской задолженности, наиболее ликвидных активов характеризуют скорость их превращения в денежную форму.

Коэффициент отдачи всех активов ($K_{оа}$), т.е. всего капитала предприятия, определяется отношением выручки от реализации продукции (V_n) к среднему за период итогу баланса ($ИБ$):

$$K_{оа} = V_n / (\sum ИБ_i) / n,$$

где, $i = 1 \dots n$.

Коэффициент показывает величину выручки, полученной предприятием на 1 руб. активов за исследуемый период.

Коэффициент отдачи основных фондов ($K_{ооф}$) определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период сумме основных средств ($A_{ос}$) и нематериальных активов ($A_{нл}$):

$$K_{ооф} = V_n / [\sum (A_{осi} + A_{нлi})] / n,$$

где, $i = 1 \dots n$.

Коэффициент показывает величину выручки полученной предприятием на 1 руб. основных фондов за исследуемый период.

Оборачиваемость оборотных фондов ($N_{оф}$) определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости оборотных средств (A_7):

$$N_{оф} = V_n / \sum A_{mi} / n,$$

где, $i = 1 \dots n$.

Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за исследуемый период.

Оборачиваемость товарно-материальных запасов ($N_{ммз}$) определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции к средней за период стоимости товарно-материальных запасов ($Q_{ммз\text{ ср}}$):

$$N_{ммз} = G / Q_{ммз\text{ ср}}$$

Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами за исследуемый период.

Оборачиваемость дебиторской задолженности ($N_{дз}$) определяется отношением выручки от реализации продукции за период (продаж) к средней за период сумме дебиторской задолженности ($ДЗ_{ср}$) за вычетом резервов на сомнительные позиции:

$$N_{дз} = V_n / ДЗ_{ср}$$

Коэффициент показывает, сколько раз за исследуемый период дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Высокие значения коэффициента положительно сказываются на ликвидности и платежеспособности. Этот показатель может определяться и как длительность оборота в днях ($t_{дз}$):

$$t_{дз} = ДЗ_{ср} / V_n / n_n$$

где n_n - количество дней в периоде.

Оборачиваемость кредиторской задолженности ($N_{кз}$) определяется отношением суммы себестоимости реализованной продукции за период (G_n) к средней сумме кредиторской задолженности за период ($КЗ_{ср}$):

$$N_{кз} = G_n / КЗ_{ср}$$

Коэффициент показывает количество оборотов за период, которое требуется предприятию для выплаты долгов кредиторам. Он может определяться и как длительность оборота в днях ($t_{кз}$):

$$t_{кз} = КЗ_{ср} \cdot / G_n / n_n,$$

Сравнение величин оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в днях позволяет сопоставить условия краткосрочного кредитования предприятием своих клиентов с условиями кредитования самого предприятия его поставщиками. Если условия кредитования предприятия лучше, чем те, которые оно предлагает своим клиентам, то предприятие получает источник финансирования за счет разницы во времени между платежами.

Оборачиваемость наиболее ликвидных активов ($N_{ла}$) определяется отношением выручки от реализации (продаж) за период к средней сумме за период наиболее ликвидных активов - денежных средств ($ДС$) и краткосрочных финансовых вложений (краткосрочных инвестиций - I_k):

$$N_{ла} = V_n / (ДС + I_k)_{ср.}$$

Коэффициент характеризует выручку за период на 1 руб. наиболее ликвидных активов и количество оборотов.

Коэффициент отдачи собственного капитала ($K_{ск}$) определяется отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период величине собственных средств ($V_{с ср.}$):

$$K_{ск} = V_n / V_{с ср.}$$

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 многочисленная группа.

Коэффициент покрытия, или текущей ликвидности ($K_{мл}$), определяется отношением суммы оборотных средств (текущих активов - $A_{об.с}$) к текущим обязательствам (текущим пассивам - O_m):

$$K_{мл} = A_{об.с} / O_m$$

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 ($K_{сл}$) рассчитывается как отношение суммы высоколиквидных активов (денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности) к текущим обязательствам:

$$K_{сл} = (A_m - МЗ) / O_m,$$

где, A_m - текущие активы, $МЗ$ - материальные запасы, O_m - текущие обязательства.

Коэффициент определяет способность предприятия выполнять текущие обязательства за счет быстроликвидных активов. Предпочтительной считается его величина, равная 1,0, допустимой - $0,7 \div 0,1$. На практике во многих отраслях он бывает значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.

Индекс постоянного актива ($I_{па}$) определяется отношением суммы внеоборотных (устойчивых) активов (основных средств, долгосрочных инвестиций и нематериальных активов) к сумме собственных средств:

$$I_{па} = A_y / V_c,$$

где, A_y - устойчивые активы, V_c - собственные средства.

Показатель характеризует долю внеоборотных активов, профинансированных за счет собственных средств.

Коэффициент автономии ($K_{авт}$) определяется отношением суммы собственных средств (собственного капитала - V_c) к совокупному капиталу (итогу баланса - ИБ):

$$K_{авт} = V_c / ИБ.$$

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 ($K_{сос}$) определяется отношением суммы собственных средств (V_c) за вычетом суммы долгосрочных активов (A_d) к сумме оборотных средств (текущих активов - $A_{об.с}$):

$$K_{сос} = (V_c - A_d) / A_{об.с}.$$

Коэффициент характеризует долю собственного капитала в оборотных средствах. Его рекомендуемое значение должно превышать (в Республике Беларусь дифференцируется по отраслям от 0,1 + 0,3).

Пятая группа – показатели рыночной эффективности. Наиболее распространенные из них: стоимость акции, доход на акцию; дивиденд на акцию; доход на акцию; дивиденд на прибыль; чистый доход на одну обыкновенную акцию; коэффициент выплаты дивидендов; рентабельность акционерного капитала.

Стоимость акции (C_a) определяется как отношение суммы проданных акций (ΣA_n) к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров ($Ч_a$):

$$C_a = \Sigma A_n / Ч_a.$$

Доход на акцию (D_a) рассчитывается как отношение чистой прибыли (P_v) к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров (N_a):

$$D_a = P_v / N_a.$$

Этот показатель дает представление о величине чистой прибыли, приходящейся на одну акцию.

Дивиденд на акцию ($ДВ_a$) рассчитывается как отношение объявленных дивидендов ($ДВ_o$) к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров (N_a):

$$ДВ_a = ДВ_o / N_a.$$

Этот показатель говорит об уровне доходности акций для акционеров.

Цена акции (C_a) рассчитывается как отношение продажной рыночной цены (C_R) к доходу на акцию (D_a):

$$C_a = C_R / D_a.$$

Этот коэффициент дает представление о том, сколько согласны платить инвесторы на единицу прибыли на акцию. Представляет значительный интерес, как для акционеров, так и для менеджеров.

Дивиденд на прибыль ($ДВ_p$) рассчитывается как отношение суммы выплаченных (объявленных) дивидендов ($\Sigma ДВ$) к величине чистой прибыли (P_q):

$$ДВ_p = \Sigma ДВ / P_q.$$

Коэффициент показывает, какая часть прибыли направлена на выплату дивидендов.

Чистый доход на одну обыкновенную акцию ($Д_{чод}$) рассчитывается как отношение разницы между чистой прибылью (P_q) и суммой дивидендов на привилегированные акции ($\Sigma ДВ_{па}$) к количеству проданных обыкновенных акций (N_{oa}):

$$Д_{чод} = (P_q - \Sigma ДВ_{па}) / N_{oa}.$$

Коэффициент выплаты дивидендов ($K_{вдв}$) определяется как отношение выплаченного дивиденда на одну акцию ($ДВ_{1a}$) к чистому доходу на одну обыкновенную акцию ($Д_{ао}$):

$$K_{вдв} = ДВ_{1a} / Д_{ао}.$$

Коэффициент показывает долю чистого дохода, выплаченного акционерам.

Рентабельность акционерного капитала (R_{AK}) определяется как отношение чистой прибыли (P_q) к сумме акционерного капитала (ΣK_A):

$$R_{AK} = P_q / \Sigma K_A.$$

Коэффициент характеризует эффективность использования акционерного капитала и степень привлекательности предприятия для инвесторов. Высокие значения коэффициента означают выгодное размещение средств акционеров и хорошие возможности привлечения дополнительного капитала.

Чтобы оценить эффективность предприятия и управления им по показателям финансово-экономической деятельности, необходимо сравнить полученные значения с нормативами или среднеотраслевыми показателями, а также оценить тенденции их изменения (динамику) по отношению к предыдущим периодам. Если показатели соответствуют отраслевым ориентирам, а их динамика положительна, деятельность предприятия и управление им признаются удовлетворительными. Наиболее объективна оценка по рейтингу предприятия, на основе сопоставления совокупности показателей с показателями конкурентов или отрасли.

Рейтинговая оценка эффективности

Метод рейтинговой оценки эффективности предприятия по результатам финансово-экономической деятельности широко используется во всем мире. Он позволяет оценить и ранжировать предприятия отрасли на основе

группы финансово-экономических показателей. Наиболее часто в этих целях используются:

- рентабельность активов по чистой прибыли (чистая рентабельность);
- рентабельность собственного капитала по чистой прибыли;
- рентабельность реализованной продукции по отношению к затратам на производство (коэффициент валовой прибыли);
- рентабельность основной деятельности (коэффициент операционной прибыли);
- общая оборачиваемость активов;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость кредиторской задолженности;
- текущая ликвидность;
- доля собственного капитала в общей величине активов (коэффициент автономии);
- обеспеченность собственными оборотными средствами;
- выручка на одного работника (производительность труда).

Сначала рассчитываются указанные показатели каждого предприятия в группе (отрасли). Затем осуществляется ранжирование предприятий в порядке убывания (ухудшения) значений каждого отдельного финансово-экономического показателя. Ранги, полученные по отдельным показателям, суммируются, а полученная сумма делится на общее число показателей. Таким образом определяется суммарный ранг каждого предприятия. Чем весомее значение, тем выше ранг предприятия и его финансово-экономическая эффективность.

Модели дискриминантного анализа

Модели дискриминантного анализа являются факторными моделями оценки экономической устойчивости предприятия и риска банкротства.

В 1968 г. американский экономист Е. Альтман предложил использовать для диагностики банкротства **Z-счет** и следующую формулу:

$$Z = 1,2 K_{ч\ об} / A + 1,4 P_{нр} / A + 3,3 P_o / A + 0,6 Q_{ра} / O_{вн} + 1,0 V_n / A,$$

где, $K_{ч\ об}$ - чистый оборотный капитал; A - общие активы; $P_{нр}$ - нераспределенная прибыль; P_o - операционная прибыль; $Q_{ра}$ - рыночная стоимость всех акций; $O_{вн}$ - внешние обязательства; V_n - объем всех продаж.

<i>Значение Z-счета</i>	<i>Вероятность банкротства</i>
Меньше 1,8	Очень высокая
От 1,81 до 2,79	Высокая
От 2,8 до 2,9	Низкая
Больше 3,0	Очень низкая

В 1983 г. Е. Альтман разработал модифицированный вариант модели для компаний, акции которых не котировались на бирже:

$$Z = 0,717 K_{ч.об} / A + 0,847 P_{пр} / A + 3,107 P_o / A + 0,42 K_c / K_3 + 0,95 V_n / A,$$

где, K_c - балансовая стоимость собственного капитала; K_3 - заемный капитал.

В этом случае банкротство очень вероятно, если Z-счет $< 1,23$.

В 1972 г. С. Лисс (Великобритания) обосновал следующую формулу:

$$Z = 0,063 K_{об} / A + 0,092 P_p / A + 0,057 P_p / A + 0,001 K_c / K_3,$$

где, $K_{об}$ - оборотный капитал; P_p - прибыль от реализации, K_c - собственный капитал.

Критическое значение Z-счета = 0,037.

В 1997 г. Р. Таффлер вывел следующую формулу:

$$Z = 0,53 P_p / O_{кр} + 0,13 A_m / A + 0,057 P_p / O + 0,18 O_{кр} / A + 0,16 Q_{вр} / A,$$

где, $O_{кр}$ - краткосрочные обязательства; A_m - оборотные активы; O - сумма обязательств, $Q_{вр}$ - выручка.

Если величина Z-счета $> 0,3$, то у предприятия неплохие долгосрочные перспективы, а если меньше 0,2, то банкротство очень вероятно.

В отличие от методик, преимущественно применяемых отечественными организациями, рассмотренные модели учитывают совокупное состояние наиболее важных показателей эффективности. Они могут успешно использоваться и для более объективной диагностики состояния белорусских предприятий.

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, стремятся к максимизации текущих прибылей. Такой подход в долгосрочной перспективе снижает шансы предприятия выжить в конкурентной борьбе.

Кроме того, критерии эффективности зависят от особенностей национальной культуры и реализуемой государственной экономической политики.

11.3. Новые экономические основы анализа эффективности

В последние годы появилось огромное количество методик анализа хозяйственной деятельности, основу которых составляют фундаментальные положения организации деятельности субъектов хозяйствования, теории рынков, финансов и современные концепции менеджмента. Приведем наиболее известные из них.

Теория портфеля

Теория портфеля была предложена Г. Марковицем - лауреатом Нобелевской премии в сфере экономики (1990). Изначально она ориентировала на эффективное управление портфелем ценных бумаг, но в дальнейшем нашла применение в управлении портфелями заказов, технологий, других элементов бизнеса. Согласно этой теории, совокупный уровень риска, присущего хозяйственной деятельности, может быть снижен за счет объединения рискованных активов в портфели. Основной причиной такого снижения является отсутствие положительной связи между доходностью большинства видов активов.

Теория портфеля предполагает следующие действия:

- для минимизации риска рискованные активы объединяются в портфели;
- уровень риска по каждому отдельному виду активов измеряется не изолированно от остальных активов, а с позиции его влияния на общий уровень риска диверсифицированного портфеля;
- оптимальный портфель определяется по точке касания кривых безразличия «риск-доходность», характеризующих предпочтения лица, которое принимает решение, и кривой, ограничивающей множество эффективных портфелей по критерию максимальной доходности при определенном уровне риска.

Модель оценки доходности финансовых активов

Модель оценки доходности финансовых активов (Capital Asset Pricing Model - *САРМ*) разработана Д. Линтнером, Я. Мойсином и лауреатом Нобелевской премии по экономике У. Шарпом. Она позволяет конкретизировать уровень риска и требуемой доходности. Согласно этой модели, требуемая доходность рискованных активов представляет собой функцию безрисковой доходности, средней доходности на рынке ценных бумаг и индекса колебаний доходности данного финансового актива по отношению к доходности на рынке в среднем. Ее основная идея: дополнительный риск должен вознаграждаться дополнительной доходностью.

Модель ценообразования опционов

Опцион - это право, но не обязательство купить или продать какие-либо активы по заранее оговоренной цене в течение определенного периода. Реализация опциона зависит от решения его держателя. Формализованная модель ценообразования опционов (Option Pricing Model - *ОПМ*) была предложена в 1973 г. Ф. Блэком и М. Шоулзом. Первоначально с ее помо-

щью объяснялись особенности финансовых инструментов, но дальнейшем она стала использоваться для выявления выгод сделок с новыми продуктами, технологиями и другими элементами бизнеса, по сути являющихся опциями на преимущество в будущем.

Методика экономической добавленной стоимости

Экономическая добавленная стоимость - методика экономического управления предприятием, в которой главным критерием оценки проектов и результатов деятельности служит показатель «экономической добавленной стоимости» (Economic Value Added - EVA), определяемый чистой прибылью за вычетом платы за используемый капитал. EVA была предложена С. Стюартом и зарегистрирована как торговая марка компании «С. Стюарт и К». Экономическая добавленная стоимость рассчитывается по следующей формуле:

$$EVA = (ROI - WACC) K,$$

где, *ROI* (Return On Investment) - доход на капитал как чистая прибыль за год по отношению к капиталу; *WACC* (Weighted Average Cost of Capital) - средневзвешенная цена капитала; *K* - весь инвестируемый капитал на начало года за вычетом кредиторской задолженности, по которой не начисляются проценты.

Параметры могут рассчитываться с использованием данных бухгалтерского учета, что весьма удобно для аналитиков, хотя при этом за пределами анализа остаются стратегические цели и возможности. В соответствии с *EVA*, расходы на исследования и разработки, а также маркетинговые издержки считаются инвестициями и амортизируются исходя из срока их предполагаемой окупаемости. Они подразумевают получение прибыли в последующие годы, а не только в год, когда произведены затраты.

Решения предприятий, имеющих положительную *EVA*, можно признать рациональными, а предприятий с отрицательной *EVA* - ошибочными: они растрачивают свой капитал и движутся к банкротству. Эффективность *EVA* доказана практикой: курс акций компаний, внедривших эту методику (например, компании «Кока-Кола»), постоянно растет.

13.4. Комплексная оценка конкурентоспособности организации

Результаты деятельности организации отражают ее реальную конкурентоспособность. Анализ конкурентоспособности в процессе управления позволяет выявить направления, на которых необходимо сконцентрировать усилия менеджмента и ресурсы для достижения стратегических целей.

Понятие конкурентоспособности относительное, так как ее оценка осуществляется по отношению к требованиям рынка и конкурентам. Конкурентные преимущества разнообразны, но они возникают на основе лидирующего положения организации в каком-то аспекте деятельности, создающем реальную ценность с точки зрения потребителя или рынка. Это

может быть узкий, но важный аспект товарного ассортимента, сервисная сфера, сфера сбыта и распределения, либо способность преобразовывать идеи и продукты, которые можно быстро продать на рынке. Причем создание и реализация конкурентного преимущества находится в прямой зависимости от эффективности операционной деятельности, что нередко является определяющим фактором успеха. Например, организация может иметь уникальный по своим потребительским свойствам продукт, но при низкой эффективности производства и каналов сбыта, или недостатка финансовых ресурсов не способна этим воспользоваться. Нередко конкурентным преимуществом продукта являются не его уникальные свойства, а удачное сочетание для потребителя невыдающихся характеристик товара. На сегментах рынка с разной покупательной способностью и особенностями национальной культуры, один и тот же продукт может иметь разные значения конкурентоспособности, или вообще оказаться неконкурентоспособным (например, товар с низким уровнем экологической безопасности может быть конкурентным в странах с терпимыми экологическими требованиями и абсолютно неконкурентоспособным в странах с высокими стандартами). Ключевым фактором успеха могут оказаться сопутствующие услуги, позволяющие более качественно обслужить покупателя товара. При многообразии конкурирующих продуктов с близкими качественными и ценовыми характеристиками, решающее значение могут иметь скорость и гибкость производителя в удовлетворении требований потребителя и т.д. Кроме того, изменение ситуации на рынке нередко приводит к появлению новых факторов и изменению весомости традиционных. Также важно обратить внимание, что отсутствие лидерского фактора приводит к тому, что деятельность организации становится маргинальной и она будет раньше или позже вытеснена с рынка. Поэтому конкурентоспособность и ее составляющие вариативны в зависимости от ситуации на целевых рынках и ресурсных возможностей организации, а ее анализ необходимо осуществлять не с позиций прошлого, а с позиций определения направлений деятельности, позволяющих сохранить или усилить лидерское преимущество обеспечивающее успех в будущем.

Формальное сведение конкурентоспособности к интегральному показателю способно завуалировать реальные проблемы и возможности, на которых необходимо сконцентрировать усилия на целевых рынках.

Основной причиной проблем оценки является недостаточно четкое определение экономического содержания конкурентоспособности.

Питер. Ф. Друкер обратил внимание исследователей, что результаты деятельности организации обобщенно предопределяются наличием ресурсов и усилиями, необходимыми для достижения этих результатов, и их необходимо рассматривать в единстве, а не оторвано друг от друга. Причем эффективность деятельности следует анализировать по взаимосвязанным объектам: рынок, продукт, каналы сбыта, каждый из которых вносит свой вклад в результаты деятельности и имеет свою специфику.

Какие цели может преследовать оценка конкурентоспособности организации? Следующие:

Цель 1 – определение соответствия базовых источников конкурентоспособности (потенциала) организации мировому уровню;

Цель 2 – оценка фактической конкурентоспособности организации;

Цель 3 – анализ уровня конкурентоспособности организации по отношению к прямым конкурентам по продуктам на целевых рынках для определения конкретных направлений совершенствования стратегической и операционной деятельности.

В процессе управления вышеперечисленные цели взаимосвязаны и являются этапами комплексной оценки и выбора направлений повышения конкурентоспособности. Причем нижестоящие цели позволяют детализировать вышестоящие, вплоть до выявления конкретных мест приложения усилий по продуктам на целевых рынках.

Необходимость определения соответствия потенциала организации мировым тенденциями обусловлена тем, что все организации работают в условиях возможностей, предоставляемых информационным обществом, когда знания являются источником конкурентоспособности, распространяются очень быстро, доступны как производителям, так и потребителям.

Анализ, состояния базовых источников конкурентоспособности организации может быть осуществлен по отношению к мировым лидерам в отрасли. К таким источникам следует отнести факторы и ресурсы, предопределяющие конкурентные возможности организации, в частности: качество продукта (потребительские свойства) и его фазу жизненного цикла, цену, каналы сбыта, технологический уровень производства; уровень компетентности ключевой группы персонала, являющегося источником конкурентного преимущества; экономическую эффективность продукта (прибыльность); имидж организации и ее инвестиционный потенциал (таблица 11.5).

В целях исследования достаточно определить источники лидерства ведущих организаций и позиционировать свой уровень по каждому фактору. Сравнение целесообразно осуществлять с несколькими лидерами. Весомость факторов в данном случае не имеет большого значения, так как целью анализа является выявление стратегических источников успеха лидеров, собственных конкурентных преимуществ и слабых сторон.

Для ранжирования уровня опережения или отставания по каждому фактору можно использовать экспертную балльную оценку, а там, где это возможно, количественные показатели (например, соотношение капитала, количество каналов сбыта и т.п.). В диверсифицированных организациях (производящих несколько различных продуктов) анализ необходимо проводить по каждому продукту и обобщить продуктивное состояние фазами их жизненного цикла (диаграмма БКГ).

Таблица 13.5

Индикаторы конкурентоспособности по продукту по отношению к мировым лидерам

Параметр	Состояние по отношению к лидеру		
	1	2	
Относительная доля рынка	выше	соответствует	ниже
Продукт:			
уровень качества (потребительские свойства)	выше	соответствует	ниже
конкурентные свойства продукта	уникален	дифференцирован	не дифференцирован
фаза жизненного цикла	новый	соответствует	уходящий
Цена	выше	соответствует	ниже
Каналы сбыта:			
количество	больше	равно	меньше
контролируемость	посредники контролируются	посредники не контролируются	прямые продажи
география	шире	соответствует	уже
Технологический уровень производства	опережает	соответствует	отстает
Компетентность ключевого персонала	выше	соответствует	ниже
Прибыльность продукта	выше	равна	ниже
Имидж организации	выше	равен	отсутствует
Инвестиционные возможности организации	выше	равен	ниже

На этом этапе организация позиционирует себя к мировому уровню в отрасли по базовым факторам конкурентоспособности. Устанавливается, что является источником конкурентного преимущества лидеров (лидерская позиция) и оценивается соответствие мировым тенденциям. На основе ресурсных возможностей определяется - стоит стремиться занять лидерскую позицию или проще и дешевле следовать за лидерами, конкретизируются стратегические направления, на которых необходимо сконцентрировать усилия, для сохранения или усиления своего конкурентного потенциала.

Объективная оценка фактической интегральной конкурентоспособности организации может быть дана на основе достижения стратегических целей и фактических результатов ее финансово-хозяйственной деятельности.

Инструменты анализа традиционны, это показатели: 1) прибыльности (рентабельности); 2) эффективности хозяйственной деятельности; 3) деловой активности; 4) финансовой устойчивости; 5) рыночной эффективности.

Ключевыми показателями, в этих целях, являются показатели роста продаж, прибыльности и эффективности (ресурсоотдачи), а также инвестиционные возможности организации.

Несмотря на то, что показатели финансово-хозяйственной деятельности фиксируют прошлое состояние организации и не дают ответа, какие факторы ее обеспечили, они отражают реальную картину интегрального состояния конкурентоспособности, а анализ трендов позволяет выявить ее рост или снижение.

Третий этап оценки конкурентоспособности основывается на концепции эффективного использования ресурсов организации. Его задачей является позиционирование к прямым конкурентам и определение конкретных видов деятельности, требующих повышения операционной эффективности. Выявление направлений повышения конкурентоспособности на основе совершенствования операционной деятельности может быть осуществлена с помощью методики оценки продуктивности продуктов и каналов сбыта на целевых рынках, предложенной П.Ф. Друкером.

Прежде всего необходимо проанализировать вклад каждого продукта в результаты деятельности организации и выявить нерезультативные продукты, требующие более пристального внимания и детального исследования в последующем.

Доходы по продуктам анализируются по выручке от реализации, определяется ее вес (доля) в общей выручке и тренд (рост или снижение). В затратах учитываются все затраты на производство и реализацию продукта, в том числе затраты каналов сбыта. Прибыль определяется как разница между доходами и затратами, устанавливается ее вес в общей прибыли и тренд.

Затем анализируется каждый продукт и целевые рынки.

Определяются границы целевых рынков на которых реализуется конкретный продукт организации. Границы целевого рынка можно определять, как территориальный сегмент рынка с относительно устойчивыми требованиями рынка к качеству (свойствам) и цене продукта.

Для обобщения результатов целесообразно использовать SWOT-анализ, прежде всего концентрируя внимание на внешних и внутренних возможностях.

Аналогичный анализ осуществляется по каждому отдельному продукту применительно к каждому целевому рынку. Данные обобщаются по продуктам для определения общих и выявления специфичных проблем, свойственных конкретному целевому рынку.

Конкурентоспособность является результатом использования возможностей организации, поэтому результаты анализа по продуктам целесообразно обобщить и дополнить прогнозом перспектив реализации каждого продукта в краткосрочном периоде, что позволит принимать в процессе деятельности взвешенные решения с позиций повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности.

Лидерская позиция может быть *маргинальной* (пассивной), *лидерской* по сегменту рынка или качеству продукта, *безнадежной* (бесперспективной); *ожиданием*, что данный продукт может стать лидером.

Определяющими ресурсами в деятельности и конкурентоспособности организации являются работники и финансы, поэтому важно проанализировать их использование по отношению к результатам деятельности. Это возможно осуществить: по персоналу - на основе сравнения уровня доходов по продуктам с количеством используемого персонала и затратами на него; по финансам - на основе сравнения уровня доходов по продуктам и объема используемых оборотных средств.

При обнаружении явных диспропорций, когда затраты по персоналу и финансам по отношению к доходам явно нецелесообразны, нужно детально проанализировать их причины и принять решения, по повышению ресурсоотдачи, вплоть до отказа от производства нерезультативных продуктов.

Как отмечалось ранее, конкурентоспособность организации зависит от эффективности реализации продуктов. Причем, каналы сбыта следует рассматривать как самостоятельный бизнес внутри бизнеса организации и анализировать продуктивность каждого из них, в целом и по продуктам.

По убыточным каналам анализируются причины их неэффективности по направлениям: продукты, цены, сервис, структура затрат на реализацию.

Кроме того, целесообразно оценить по отношению к конкурентам качество каналов сбыта по факторам:

- эффективность мероприятий по продвижению продуктов;
- условия обслуживания клиентов;
- качество коммуникаций;
- наличие дополнительных услуг;
- скорость и удобство обслуживания.

Результаты комплексного анализа обобщаются и являются основой для разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности организации по продуктам, целевым рынкам и каналам сбыта.

Комплексная оценка по указанным целям позволяет разработать комплексный план повышения конкурентоспособности организации.

Тема 14. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ

14.1. Подходы к совершенствованию

Сегодня содержание понятия «совершенствование» гораздо шире, чем обеспечение соответствия продукции заданным требованиям. Предприятия

переходят от «качества продукции» через «качество процессов» к «качеству 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. Главное правило стратегии совершенствования – приложить усилия к тому, чтобы развить свой успех, расширять те области, в которых уже добились успеха и вовремя их менять. Необходимо понять: Что привлекает клиента? Что нужно улучшать для достижения мирового уровня? Что имеет значение для потребителя? Затем определиться с тем, что именно нужно менять в том, что делает компания, ответив на вопросы: Какие изделия и клиенты не приносят прибыль? Нужно ли изменять ассортимент изделий? Правильно ли выбран рынок сбыта? Следует ли изменить конструкцию изделий? Какими возможностями для снижения стоимости компания располагает? Четко поставить задачи и работать.

Выделяют два концептуальных подхода к совершенствованию деятельности: а) *процедурный* и б) *преобразовательный*.

Имея много общего, эти подходы имеют существенные различия.

Процедурная концепция идет «от структуры к процессу». Она основывается на создании системы учета качества процессов, фиксируя, по определенным показателям, динамику их изменений. Этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках действующих структур управления и позволяет фиксировать улучшения или их отсутствие.

Преобразовательная концепция идет «от процесса к структуре» и концентрирует внимание на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов. Деятельность каждого сотрудника и каждого подразделения связывают с тем клиентом, на которого она направлена. Главный вопрос концепции «Кто будет пользоваться результатами данной операции?», а у клиентов постоянно уточняют «то ли им поставляют?», «в нужном ли объеме?», «в удобные ли сроки?», «нужного ли качества?» и осуществляется 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 поставки товаров.

Обе концепции не противоречат друг другу, поэтому в практике обычно используют их сочетание.

После выбора концепции, необходимо определиться: Как будут проводиться улучшения? В этих целях могут использоваться два подхода:

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 и основывается на вовлечении в процесс совершенствования действующих сотрудников от рабочих до менеджеров и менее затратен. В японском менеджменте эти два подхода к совершенствованию получили названия, соответственно, «инновационный» и «кайдзен» (непрерывное совершенствование).

Качество и конкурентоспособность

Качество продукта, это его потребительские свойства и надежность (сохранение потребительских свойств в период его эксплуатации). Однако, это не только обеспечение соответствия продукции заданным требованиям. Предприятия переходят от «качества продукции» через «качество процессов» к «качеству фирмы».

Понятие конкурентоспособности относительное, так как ее оценка осуществляется по отношению к требованиям рынка и конкурентам.

Конкурентоспособность товаров, это совокупность их потребительских и стоимостных характеристик удовлетворяющих клиентов, по отношению к аналогичным товарам конкурентов.

Конкурентоспособность организации складывается из конкурентоспособности ее товаров, удовлетворения запросов потребителей и системы доведения товаров до покупателя.

Конкурентные преимущества разнообразны, но они возникают на основе лидирующего положения организации в каком-то аспекте деятельности, создающем реальную ценность с точки зрения потребителя или рынка. Это может быть узкий, но важный аспект товарного ассортимента, сервисная сфера, сфера сбыта и распределения, либо способность преобразовывать идеи и продукты, которые можно быстро продать на рынке. Ключевым фактором успеха могут оказаться сопутствующие услуги, позволяющие более качественно обслужить покупателя товара. При многообразии конкурирующих продуктов с близкими качественными и ценовыми характеристиками, решающее значение могут иметь скорость и гибкость производителя в удовлетворении требований потребителя и т.д. Конкурентоспособность и ее составляющие вариативны в зависимости от ситуации на целевых рынках и ресурсных возможностей организации.

Результаты деятельности организации, отражающие достижение поставленных целей, фиксируют ее реальную конкурентоспособность. Анализ конкурентоспособности в процессе управления позволяет выявить направления, на которых необходимо сконцентрировать усилия менеджмента и ресурсы для достижения стратегических целей.

14.2. Инновации

Известно, что, термин «инновации» как новую экономическую категорию ввел Йозеф Алоиз Шумпетер (1883-1950). В своей работе «Теория экономического развития» (1911) он пришел к выводу, что главным источником экономического развития является неравновесие, возникающее на основе «творческого разрушения», которое приносят в систему предприниматели-новаторы в виде множества локальных и радикальных инноваций. Прогнозы без учета инновационного фактора не сбываются.

Шумпетер выделил пять видов инновационных изменений: использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства; производство продукции с новыми свойствами; использование нового сырья; изменения организации производства и его обеспечения; создание новых рынков.

Питер Друкер в 80-е годы прошлого века раскрывает сущность инновации в более обобщенном смысле: «Все, что создает новый ресурс и увеличивает потенциал отдачи от уже существующих ресурсов, *представляет собой инновацию*. ... Поэтому инновационная деятельность выступает экономическим и социальным, а не технологическим понятием – это повышение степени привлекательности и удовлетворенности, получаемых потребителем от имеющихся в его распоряжении ресурсов».

Управление инновациями – это целенаправленное воздействие на инновационную среду, в части создания благоприятных условий для этой деятельности.

В рамках инновационного процесса с позиций субъекта хозяйствования можно выделить пять основных факторов, при отсутствии которых инновация не состоится, а при их недостаточности - не приведет к нужному экономическому результату. Требуется наличие и сочетание: 1) идеи (источников идей); 2) возможности (востребованности результатов реализации идеи); 3) компетентности (способности персонала и организации в целом реализовать идею); 4) инвестиций (реализация всегда требует своевременного вложения средств); 5) управления, обеспечивающего организацию инновационного процесса.

Непрерывное улучшение качества, ориентация на потребителя и ресурсосбережение (снижение затрат) на основе инноваций стали новой философией менеджмента.

Значительную роль в инновационном процессе играет поддержка экспериментаторов. Американские эксперты по управлению говорят: «От энтузиастов более всего получают те компании, которые имеют разветвленные системы их поддержки. Нет систем поддержки – нет и энтузиастов. Нет энтузиастов – нет нововведений».

Одной из наиболее эффективных форм координации инновационной деятельности стало учреждение в среднем звене управления небольших

независимых групп технических экспертов. Такие группы играют роль распространителя новейших межотраслевых технологий по отношению к производственным отделениям.

Для преодоления сдерживающего фактора обязательных согласований и разрешений в практике используют два подхода. Первый - сокращение среднего звена менеджеров и расширение полномочий менеджеров нижнего производственного звена. Второй - создание внутри крупных организаций организационных форм, аналогичных мелким инновационным фирмам, у которых инновационная эффективность значительно выше.

Разнообразие организационных форм, применяемых компаниями для управления инновационной деятельностью, в зависимости от степени связи с действующим производством, повышает гибкость структуры. Центральным элементом в этой системе является механизм финансирования инновационных подразделений и распределение вознаграждения за конечные результаты работы.

Систематическое обучение и внедрение системы управления качеством «шесть сигм» позволило ведущим американским компаниям в 80-е годы, за 5-7 лет снизить затраты и повысить на 40% конкурентоспособность продукции в производстве электроники. Эта система использует ранее упомянутый «инновационный» (прорывной) подход к организации процесса совершенствования, когда изменения осуществляют специально создаваемые инновационные группы вне основной деятельности в организации, на основе изучения статистики потерь.

И все же более высокую инновационную эффективность доказала японская система «кайдзен» (непрерывного совершенствования). В отличие от американского подхода, делающего ставку прежде всего на инновационные «прорывные проекты», эта система максимально использует инициативу каждого работника, настраивая на непрерывный поиск, устранение потерь и внедрение улучшений на своем рабочем месте, т.е. ориентирована на массовое рационализаторство, не забывая и о радикальных изменениях. Это подтверждает и статистика. По количеству поданных и внедряемых предложений и эффективности инноваций, сегодня показатели у японцев значительно выше, а затраты при прочих равных условиях на 30% ниже чем в фирмах США.

14.3. Методы совершенствования

Цикл совершенствования

Цикл совершенствования – это алгоритм, по которому осуществляется процесс совершенствования.

Принято считать, что истоки всех циклов совершенствования уходят к работам В. Шухарта, предложившего алгоритм - «планируй – делай – проверь – действуй» (PDCA). Поскольку всемирную известность этому циклу принес Э. Деминг, его называют «цикл совершенствования Шухарта-Деминга» (рис. 14.1).

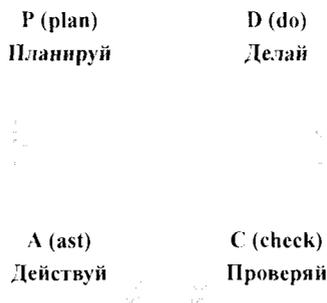


Рис. 14.1. Цикл совершенствования Шухарта – Деминга PDCA

Планируй (plan) – значит найди причину и прими план ее устранения. Делай (do) – выполни намеченный план. Проверяй (check) – проверь, исчезли ли дефекты. Действуй (act) – воздействуй на причины появления дефектов.



Рис. 14.2. Поддерживающий цикл SDCA

Если дефекты исчезли, действуй с учетом изменений, а если нет, цикл совершенствования используется вновь до устранения их причин.

Для фиксации выполнения процесса используется т.н. поддерживающий цикл - «стандартизируй – делай – проверяй – действуй» (SDCA). Он представлен на рис. 14.2.

Стандартизируй (standardize) – означает определить и зафиксировать стандарт выполнения процесса. Делай (do) - выполни требования стандарта. Проверяй (check) – проверяй, полученный результат. Действуй (act) – воздействуй на причины отклонения от стандарта.

Существуют интерпретации цикла совершенствования с различной степенью детализации, но принципиально они не отличаются от базового цикла PDCA.

Например, Б. Андерсеном предложен расширенный алгоритм совершенствования бизнес-процессов, включающий пять этапов.

Фирма «Моторола» использует алгоритм совершенствования DMAIC - «определить – измерить – проанализировать – усовершенствовать – контролировать».

В наиболее развернутом виде, алгоритм улучшения представлен в стандарте ISO 9004 включает 7 действий.

Методы совершенствования бизнес-процессов

Бьерн Андерсен выделил шесть основных методов совершенствования бизнес-процессов:

- 1) метод быстрого анализа (FAST);
- 2) бенчмаркинг процесса;
- 3) инжиниринг – проектирование бизнес-процессов впервые «с чистого листа»;
- 4) перепроектирование бизнес-процессов («обратный инжиниринг») в целях локального их улучшения;
- 5) реинжиниринг - радикальное переосмысление бизнеса и перепроектирование действующих бизнес-процессов в целях скачкообразного повышения их эффективности;
- 6) аутсорсинг.

Метод быстрого анализа решения проблемы (FAST) концентрирует внимание на определенном процессе в ходе совещания группы для определения способов улучшения процесса в течение короткого времени (обычно 90 дней). В его основе лежат интуитивные методы принятия решения, экспертной оценки и генерации идей. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством организации. В случае принятия правильных решений уровень негативных отклонений снижается на 5-15%.

Термин *бенчмаркинг* (от англ. benchmark - начало отсчета, зарубка) Benchmarking – это систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и обучение на лучших примерах ведения бизнеса. Целью бенчмаркинга является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных организаций» и на этой основе устранение недостатков аналогичных собственных процессов.

Специалисты считают, что бенчмаркинг позволяет снизить уровень дефектов на 20-50%.

Инжиниринг (проектирование) бизнес-процессов как метод совершенствования воспринимается сегодня неоднозначно. Тем не менее, в организациях, использующих функциональный подход к управлению, переход к процессному управлению посредством проектирования бизнес-процессов, безусловно, является методом совершенствования их деятельности.

При *перепроектировании бизнес-процессов* внимание и усилия концентрируются на совершенствовании действующих процессов. Этот метод обычно применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями клиентов.

Привлекательность перепроектирования обусловлена тем, что это позволяет уменьшить затраты, сокращать длительность цикла процесса, проводить работы в 80-100 дней и снижает количество дефектов на 30-60%.

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) предполагает радикальные переосмысление и изменения в деятельности организации, проводящие к резкому повышению ее эффективности. Основные положения этого метода представлены.

Аутсорсинг - передача субподрядчикам вспомогательных видов деятельности, если они их делают лучше и дешевле. Это позволяет сконцентрировать внимание и усилия организации на главной операционной функции и использовать лучшие компетенции контрагентов, способствуя повышению эффективности бизнес-процессов организации.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Авторы теории реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампи определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление, радикальное и кардинальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для совершенствования бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Реинжинирингу подвергают не свои подразделения, а работу, выполняемую персоналом этих подразделений.

Реинжиниринг – это перестройка деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности на основе:

- отказа от устаревших правил и подходов и формирование делового процесса с нуля, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- пренебрежения действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности, исходя из того, что если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
- значительных изменений показателей деятельности, на порядок отличающихся от предыдущих.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся направления: а) *реинжиниринг развития*; б) *кризисный реинжиниринг*.

Реинжиниринг развития применяется тогда, когда дела в организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, например, догоняют конкуренты. Он может привести к заметному улучшению, но природному по отношению к существующему уровню бизнеса.

Кризисный реинжиниринг используется, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволит ликвидировать «очаги заболевания». Это может потребовать изменения, как бизнес-процессов, так и всей организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса».

Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты в будущем и не учитывающий второстепенные детали.

Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов при их взаимодействии с деловой средой компании. Она позволяет определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Можно использовать следующий порядок осуществления реинжиниринга:

1. *Формулируется желаемый образ предприятия.* Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

2. *Создается модель действующего бизнеса фирмы.* Реконструируется система работ, при помощи которых фирма реализует свои цели. Проводится детальное описание основных операций и оценивается их эффективность.

3. *Разрабатывается модель нового бизнеса.* В этих целях осуществляются следующие действия:

а) *перепроектируются выбранные хозяйственные процессы* и создаются более эффективные рабочие процедуры, из которых состоят бизнес-процессы. Определяются технологии и способы их применения;

б) *формируются новые функции персонала* - перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организируются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

с) *создаются информационные системы необходимые для осуществления реинжиниринга* - определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса;

г) *производится тестирование новой модели* – предварительное применение в ограниченном масштабе.

4. *Внедрение модели нового бизнеса в деятельность фирмы.*

При реинжиниринге бизнес-процессов используются следующие организационные приемы:

1. *Несколько рабочих процедур объединяются в одну.* Работы, выполняемые разными сотрудниками, интегрируются в одну. Ставка делается на организацию сквозных бизнес-процессов, ответственность за которые от

начала и до конца берут на себя сплоченные группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ.

2. *Исполнители принимают решения самостоятельно.* Это приводит к сжатию процесса по вертикали, за счет сокращения количества и времени необходимых согласований.

3. *Шаги процесса выполняются в естественном порядке.* Для этого освобождаются от линейного упорядочения рабочих процедур и запараллеливают процессы там, где это возможно.

4. *Процессы имеют различные варианты исполнения.* При реинжиниринге новые процессы проектируются таким образом, чтобы быть простыми и ясными, т.е. каждый вариант процесса ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.

5. *Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.* Работу распределяют между границами подразделений, устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом.

6. *Уменьшение количества проверок и управленческих воздействий.*

7. *Минимизация количества согласований.*

8. *«Уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта.* «Уполномоченный менеджер» играет роль буфера между процессом и заказчиком, поэтому он должен быть способен ответить на все вопросы заказчика и решить возникающие проблемы.

9. *Использование смешанного централизованно/ децентрализованного подхода.* Современные технологии позволяют, действовать на уровне подразделений автономно, используя централизованные базы данных. Однако децентрализация должна быть целесообразной.

14.4. Системы организации совершенствования

Концепция TQM и стандарты совершенствования серии ISO 9000

Первенство в реализации системы управления качеством принадлежит Японии. Японская модель управления качеством – всеобщий контроль качества (TQC), созданная в конце 1960 г. и основанная на постулатах Эдварда Деминга представляет собой единый процесс обеспечения качества, выполняемый повсеместно всем персоналом фирмы – от президента до работников первой линии производства и устранение причин дефектов.

Она ориентирована на удовлетворение потребителей посредством: соответствие стандарту (удовлетворение требований стандарта); соответствие назначению (удовлетворение требований эксплуатации); соответствие требованиям рынка; соответствие еще не осознанным потребностям потребителя.

Постулаты Э. Деминга и сегодня лежат в основе организации систем управления качеством:

1. *Сделать постоянной целью улучшение качества.* Постоянно совершенствуйте продукцию и процессы.

2. *Принять новую философию.* Откажитесь от низкого качества во всем.

3. *Прекратить зависимость от инспекции.* Вовлечь в процесс контроля и совершенствования качества всех сотрудников.

4. *Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен.* Нужно выбирать поставщика по одному виду приобретаемой продукции, и совместно работать над повышением качества и снижении общих затрат.

5. *Постоянно улучшать систему.* Улучшение системы предполагает прогресс и улучшение работы каждого участка на основе организации непрерывного наблюдения за процессами производства.

6. *Обучать на рабочем месте.* Работников необходимо учить тому, что им нужно для выполнения своей работы. Особое внимание должно быть уделено использованию возможностей каждого работника.

7. *Учредить руководство.* Функции руководства должны быть смещены с контроля количественных показателей к качественным. Наиболее важной задачей руководителей является выявление требуемого уровня совершенства, подчиненного и оказание помощи в его достижении.

8. *Искоренить страх.* Способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто, иначе вы не будете знать реальное состояние дел. Работник не должен бояться перемен в работе, а стремиться к ним.

9. *Устранить барьеры.* Кадры, работающие в области исследования, проектирования и производства, должны быть единой командой. Каждый работник обязан стараться удовлетворить результатами своей работы не только требования потребителя продукции фирмы, но и потребителя результатов своей работы.

10. *Избегать пустых лозунгов.* Не призывать к повышению качества, не учитывая способы его достижения. Большинство дефектов и низкое качество появляются не потому, что сотрудник не хочет качественно выполнить свою работу, а потому, что существующая на фирме система (технология, заинтересованность, время выполнения работы, ответственность и т.д.) не позволяют ему этого.

11. *Исключить количественные оценки при управлении работой.* Количественные оценки характерны для сдельной работы. Сдельную систему следует заменить системой, обеспечивающей рост качества и продуктивности в коллективе, работающем как единая команда.

12. *Дать возможность гордиться принадлежностью к фирме.*

13. *Поощрять образование и самосовершенствование.* Внедрите систему образования и самосовершенствования сотрудников. Продвижение по служебной лестнице должно осуществляться только на основе знаний.

14. *Вовлечь каждого в работу по преобразованию фирмы.*

Понятие «комплексное управление качеством» было введено А. Флейгенбаумом (США) в одноименной работе, опубликованной в 1957 году. В ней обозначены основы концепции всеобщего управления качеством (Total

Quality Management – TQM): роль высшего руководства в обеспечении качества; необходимость управления качеством на всех этапах жизненного цикла продукта (разработки, создания, эксплуатации и утилизации продукта – петля качества); важность подготовки и мотивации персонала; необходимость учета расходов на качество; взаимосвязь уровня качества продукции и эффективности фирмы.



Рис. 14.3. Взаимосвязь составляющих TQM

Концепция всеобщего управления качеством окончательно оформилась в начале 1990 гг. TQM основывается на единой системе взглядов. Определение TQM приведено в международном стандарте ISO 8402: «TQM – подход к управлению организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для организации и общества». Взаимосвязь составляющих TQM представлена на рис. 14.3.

В основе TQM лежит осознание того, что *брак появляется не в конце производственного процесса*. Поэтому, чтобы обеспечить качество продукта технологический процесс производства разбивается таким образом, чтобы не констатировать качество конечного продукта, а формировать его на уровне процессов и операций, уровне профессиональной и технической подготовки, и ответственности непосредственных исполнителей.

Основными элементами процесса управления, ориентированного на качество являются:

- *определение политики и целей в отношении;*
- *планирование качества;*
- *обеспечение качества;*
- *руководство качеством* – методы и действия, применяемые с целью выполнения требований клиента к качеству и, придания продукту соответствующих характеристик и свойств;
- *совершенствование* – постоянное улучшение продуктов и процессов.

В процессе непрерывного совершенствования используется цикл Шухарта-Деминга PDCA и групповая работа. Главной задачей является предотвращение несоответствий. Система использует различные методы и приемы, например, структурирование качества, анализ причин и последствий, карты Шухарта, операционно-стоимостной анализ ABC, статистический анализ, которым должны быть обучены специалисты.

В организационном аспекте TQM предполагает, что высшее руководство организации привержено идеям менеджмента качества и постоянно-го улучшения.

Концепция TQM является платформой стандартов Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization - ISO) серии 9000.

В стандарте ISO 9000 *качество* определяется, как *уровень способности продукции удовлетворять определенные потребности клиента*. В нем отражены восемь основных принципов управления качеством:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководства;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- системный подход;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В состав стандартов серии ISO 9000 версии с 2000 года вошли:

- стандарт ISO 9000 – «Системы менеджмента качества. Основы и словарь»;
- стандарт ISO 9001 – «Системы менеджмента качества. Требования»;
- стандарт ISO 9004 – «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности»;
- стандарт ISO 19011 – «Руководящие указания по проверке систем менеджмента качества и охраны окружающей среды».

Процедурная модель улучшений стандарта ISO 9001

Стандарт ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» носит универсальный характер, и применим для организаций любых отраслей и размеров.

ISO 9001 выделяет три вида действий по совершенствованию: корректирующие действия; предупреждающие действия; улучшения.

Корректирующие действия устраняют непосредственную причину проблемы после того, как она проявилась.

Предупреждающее действие направлено на устранение причины проблемы до того, как она возникла.

Улучшение – это действие, направленное на совершенствование продукта или процесса, при отсутствии явных проблем и негативных тенденций.

В соответствии со стандартом система управления качеством реализуется через создание управляемых условий.

Создание управляемых условий означает описание порядка планирования и финансирования, системы анализа данных, контроля хода выполнения процессов и операций, реализации системы оперативных совещаний, посвященных проблемам качества.

Для создания управляемых условий, организация должна самостоятельно разработать следующие документальные процедуры (требования):

- управление документацией;
- управление записями;
- управление несоответствующей продукцией;
- внутренние аудиты;
- корректирующие действия;
- предупреждающие действия.

Процедура «Управление документацией» разрабатывается для того, чтобы изменяемые (редактируемые) документы, определяющие порядок работы в организации, всегда находились в удовлетворительном состоянии. К ним относятся инструкции, процедуры, регламенты, нормы, стандарты, положения, планы.

Процедура «Управление записями» устанавливает требования к управлению документами, по своему статусу являющимися неизменяемыми, т.е. отражающими «свершившийся факт». Такими документами являются служебные акты, протоколы, отчеты, справки и т.п. В стандарте предусмотрен 21 вид обязательных записей.

Процедура «Управление несоответствующей продукцией» призвана защитить как внешнего, так и внутреннего потребителя от получения несоответствующей требованиям продукции. Каждый случай несоответствия должен регистрироваться, посредством соответствующей записи.

Процедура «Внутренние аудиты» направлена на подтверждение того, что действующая система управления качеством отвечает положениям стандарта и ориентирована на улучшение деятельности организации. Ау-

диторы обязаны пройти специальный курс обучения и получить подтверждающий сертификат.

Процедура «Корректирующие действия» определяет порядок устранения проблем, вызвавших появление несоответствующей продукции. Должен быть установлен порядок регистрации и анализа каждого несоответствия, принятия решения об устранении причин и его реализации.

Процедура «Предупреждающие действия» определяет порядок действий, направленных на устранение еще не свершившихся несоответствий.

Система совершенствования «кайдзен»

В 1960 годы японским предприятиям, наиболее активно занятым вопросами качества и совершенствования производства, стало очевидно, что вопросы качества, логистики и стоимости нельзя отделить друг от друга, и они обладают общим свойством – «изменчивость».

Изменчивость обусловлена так называемым феноменом «пробела ценности», создаваемого процессом. Когда выходы одного процесса являются входом в другой процесс, а выход предыдущего процесса не обеспечивает ожидаемую ценность, то последующий процесс либо будет выдавать на своем выходе еще более низкую ценность, либо компенсировать заниженную ценность, но в этом случае увеличиваются затраты. В результате, при продвижении продукта от процесса к процессу по цепочке ценности искажаются результаты всех следующих процессов и наблюдается эффект увеличения «пробела ценности» (качества). Дисперсия ценности получила название «вирус изменчивости», который, однажды проникнув в организацию, заражает все процессы и подразделения. Появляются задержки и срывы сроков, перерасходы, дефекты, переделки. Нейтрализация «вируса изменчивости» является основой системы непрерывного совершенствования «кайдзен».

«Кайдзен» исходит из того, что совершенство – не точка, а непрерывный поиск. В ее основу положены понятия: потери (яп. - муда), нерегулярность (яп. - мура), напряжение (яп. - мури).

Потери (муда) – это действия, не прибавляющие ценности.

Нерегулярность (мура) появляется всякий раз, когда нарушается плановый ритм работы оператора, поступления деталей и механизмов или нарушается производственный график. Именно с поиска нерегулярности начинается определение физического места (гемба) где необходимо применить совершенствование «кайдзен».

Напряжение (мури) означает напряженные условия работы, для сотрудников, оборудования и процессов.

Основные правила применения «кайдзен»:

1. *Поддержание порядка.*
2. *Устранение потерь* (муда).
3. *Стандартизация.* Это фиксация лучшего способа выполнения работы.

Для выявления и устранения причин несоответствий в системе «кайдзен» используются методика «5W+1H», предполагающая получения ответов на следующие вопросы:

- 1) What? – Что должно быть сделано, в каком объеме и с какими особенностями?
- 2) Who? – Кто должен это сделать (ответственность).
- 3) Why? – Зачем это нужно сделать (мотивировка).
- 4) When? – Когда, и при каком условии это должно быть сделано.
- 5) Where? – Где, и в каких технических условиях это должно быть сделано.
- 6) How? – Как, какими шагами, и в какой последовательности работа должна быть сделана.

Распределение должностных функций в японской системе совершенствования представлено на рис. 14.4.

Высшее руководство	Прорывные улучшения (KAIZO)
Менеджеры среднего звена	Постоянные улучшения (KAIZEN)
Линейные менеджеры (мастера)	
Рабочие	Поддержание порядка

Рис. 14.4. Должностные функции в японской системе совершенствования

В общем плане, японская система совершенствования работает следующим образом:

- в организации на постоянной основе действуют подразделения (группы) высококвалифицированных специалистов, анализирующих изменения, происходящие во внешней и внутренней среде, возникающие проблемы, оценивающие предложения сотрудников по совершенствованию деятельности организации, продуктов и процессов;
- руководством отбираются наиболее значимые предложения и включаются в план организации по совершенствованию;
- по каждому включенному в план направлению (проекту) создается команда, отвечающая за его реализацию. В команду включаются нужные специалисты и владельцы соответствующих бизнес-процессов. При необходимости ее члены проходят обучение;
- проект реализуется, с использованием цикла совершенствования PDCA, и новый продукт или бизнес-процесс внедряется в производство;
- внедренный продукт или бизнес-процесс, в процессе производства продолжает непрерывно совершенствоваться (обычно со скоростью 10-20% в год).

- работа малых групп.

М. Имаи выделяет шесть элементов, используемых «кайдзен»: Всеобщее управление качеством (TQM); Система «точно в срок» (JIT); Всеобщий уход за оборудованием (TPM); Развертывание политики совершенствования; Система подачи предложений.

Используя систему «Кайдзен» компания «Тойота» добивается сбора от рабочих до 900 тыс. предложений по улучшению в год (в несколько раз больше чем в аналогичных американских компаниях), из которых внедряется более 95%. В результате «Тойота» имеет затраты на производство значительно ниже чем у конкурентов, а их продукция является более надежной.

Концепция «бережливое производство»

Концепция «экономное (бережливое) производство» (lean production) появилась почти одновременно с системой «кайдзен». Идея 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.

Эта система получила известность под названием «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, TPS)

В производстве 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 потока предметов 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 не добавляют ценности для потребителя;
- *ожидание* – перерывы в работе, связанные с ожиданием 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.

Концепция «Экономное производство» исходит из того, что если постоянно держать в центре внимания снижение потерь всех видов, то нет предела преимуществам, которых можно достичь.

На начальном этапе были использованы следующие инструменты:

1. *Отказ от «толкающей» системы и переход к «тянущей» системе «точно в срок».*

2. *Автономизация* – предоставление права рабочим останавливать конвейер или производство для предотвращения поступления дефектной детали либо узла на последующую операцию.

3. *Децентрализация управления* – открытый доступ к информации в производственной системе, расширение самостоятельности и ответственности исполнителей работы, их участие в принятии решений по проблемам, связанным с выполнением своей работы.

4. *Учет требований производства при проектировании продукции* – модульное проектирование и участие поставщиков, комплектующих в этом процессе.

5. *Исключение дефектов*, так как в ином случае при отсутствии заделов (запасов) сырья и полуфабрикатов производство невозможно.

Кроме того, в TRS рекомендуется использовать:

1. «5S» в целях улучшения организации труда и качества на рабочем месте за счет наведения порядка, соблюдения чистоты и дисциплины;

2. Непрерывное улучшение «кайдзен»;

3. Управление потоком создания ценности (Value Stream Management, VSM).

Концепцию «бережливое производство» специалисты считают интегрированным набором инструментов организации производства, определяемых через системы TQM, JIT, TPM и методов управления персоналом, включая командную работу и вовлечение сотрудников. При этом многие отмечают, что по задачам, содержанию и используемым инструментам она принципиально не отличается от системы «кайдзен».

Методология «Six Sigma»

В 1981 г. Компанией Motorola был создан исследовательский институт для создания и внедрения методологии «Шесть сигм», в целях догнать японские компании и достичь десятикратного повышения производительности в течении 5 лет. В середине 1990-х гг. создана академия «Six Sigma» для подготовки специалистов в этой области.

Название данной методологии связано с ее основной целью (требованием) - σ (сигма) – допуск (среднее квадратичное отклонение), обеспечиваемый при реализации процесса нужного процесса качества и снижения потерь, до конкурентоспособного уровня.

Философия «шесть сигм» основывается на том, что существует прямая зависимость между допуском, числом дефектов продукции, увеличением производственных затрат, уровнем удовлетворенности потребителей и финансовыми результатами работы фирмы (табл. 14.1).

«Шесть сигм» реализует инновационный (прорывной) подход к совершенствованию, традиционный для американских компаний. Использует традиционные методы управления качеством, и затратами по бизнес-процессам (операционно-стоимостной учет ABC), создает инфраструктуру для реализации улучшений и использует собственный цикл непрерывного

совершенствования процессов DMAIC (определить – измерить – проанализировать – усовершенствовать – проконтролировать).

Таблица 14.1

Влияние качества процессов на конкурентоспособность организации в производстве электронной продукции «Моторолла»

Границы допуска	Число дефектов на млн. операций	Стоимость низкого качества, % от 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		

Примечание: Данные таблицы 12.1 основаны на опыте приборостроительных компаний США 1980-х гг. и являются ориентировочными.

Руководители академии «Шесть сигм» М. Хэрри и Р. Шредер, в последующем дополнили цикл совершенствования двумя ступенями: Recognize (осознать) – цикл совершенствования DMAIC – Standardize (стандартизировать) - Integrate (интегрируй).

Для реализации «шесть сигм» формируется инфраструктура из руководителей и специалистов. Ее участники по своим задачам и степени участия классифицируются на «чемпионов», «спонсоров», «мастеров черного пояса», «черных поясов», «зеленых поясов», «желтых поясов» по рангам, заимствованным из карате.

Суть самой системы достаточной проста:

1. Ведется анализ потерь от брака по операциям и бизнес процессов (операционно-стоимостной анализ АБС).

2. Определяются процессы и операции с наибольшими потерями.

3. Создается проектная группа по разработке и реализации проекта по устранению этих потерь.

4. При необходимости проводится обучение участников группы инструментам DMAIC на каждом этапе разработки и реализации проекта. Изучаемые инструменты: генерации идей и структурирования информации; сбора данных; анализа процесса и данных; статистического анализа; реализации решения и управления процессом.

5. Рабочая группа (команда) разрабатывает мероприятия по устранению причин, обучает исполнителей работ, организует и контролирует реализацию проекта при поддержке менеджеров, распоряжающимися необходимыми для этого ресурсами.

6. Проект внедряется, а группа либо переключается на следующую проблему, либо распускается.

В год реализуется 50-70 проектов. Экономический эффект одного проекта в среднем составляет 150-240 тыс. \$.

Дальнейшее развитие и использование методологии «шесть сигм» идет в двух направлениях: 1) больше внимания уделяется обеспечению требований к качеству, нежели его оценке; 2) расширяется арсенал средств и методов достижения требуемого качества. В частности, «шесть сигм» совмещается с принципами «экономного производства» и всеобщего управления качеством TQM.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

II.1. Планы практических (семинарских) занятий для студентов дневной и заочной форм обучения

Занятие 1 (2 часа)

Тема 2. Организация и управление (часть 1).

Цель: изучить понятие и содержание элементов организации, внешнюю и внутреннюю среду.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Доклады рефератов.
4. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Понятие и элементы организации.
2. Организационно-правовые формы организаций.
3. Миссия организации.
4. Роль человека и группы в организации.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Подготовка ответов в Moodle и рефератов по вопросам темы.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: устный опрос, доклады рефератов, экспресс-контроль самостоятельных работ.

Занятие 2 (2 часа)

Тема 2. Организация и управление (часть 2).

Цель: изучить понятие, задачи, элементы менеджмента, роль и задачи содержания труда менеджеров.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Содержание понятия менеджмент.
2. Субъекты и объекты управления.
3. Элементы менеджмента.
4. Роли менеджера.
5. Разделения труда менеджеров.
6. Аппарат управления.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: устный опрос, доклады рефератов, экспресс-контроль самостоятельных работ.

Занятие 3 (2 часа)

Тема 2. Организация и управление (часть 3).

Цель: изучить сущность методов управления, организационной системы и системы управления, оценить усвоение знаний по теме 1 в целом.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
5. Тестирование по теме в целом, оценка выполнения студентами заданий в Moodle.

6. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Организационно-распорядительные методы управления, экономические, социально-психологические.
2. Экономические методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.
4. Характеристика организационной системы.
5. Основные подсистемы системы управления организацией.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: устный опрос, контроль заданий в Moodle, тестирование.

Занятие 4 (2 часа)

Тема 3. Эволюция теории управления - **часть 1:** научная и административная школы, школы человеческих отношений и поведенческих наук.

Цель: изучить теоретические положения указанных школ.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Базовые теории научной школы.
2. Базовые теории административной теории.
3. Базовые положения школы человеческих отношений.
4. Базовые положения поведенческой школы.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Подготовка ответов в Moodle и рефератов по вопросам темы.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: устный опрос, доклады рефератов, экспресс-контроль самостоятельных работ.

Занятие 5 (2 часа)

Тема 3. Эволюция теории управления - **часть 2:** прагматическая школа, многофакторные теории управления.

Цель: изучить теоретические положения указанных школ и теорий.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным положениям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов
4. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Системный подход.
2. Ситуационный подход.
3. Процессный подход.
4. Многофакторные теории управления.

5. Концепция менеджмента цепочки ценности.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнение студентами заданий в Moodle и подготовка рефератов.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: устный опрос, доклады рефератов, экспресс-контроль самостоятельных работ.

Занятие 6 (2 часа)

Тема 3. Эволюция теории управления - часть 3: направление социальной ответственности.

Цель: изучить сущность направления социальной ответственности.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным положениям.

2. Формулировка студентами проблемных вопросов.

3. Обсуждение предложенных вопросов.

5. Тестирование по теме 1 в целом, оценка выполнения студентами заданий в Moodle.

6. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Корпоративная социальная ответственность.

2. Этапы развития.

3. Декларация Ко.

4. Глобальный договор и его принципы.

5. Подходы к реализации КСО.

Форма контроля: устный опрос, контроль заданий в Moodle, тестирование.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Подготовка реферата по теме.

Основная литература: [1]

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, тестирование.

Занятие 7 (2 часа)

Тема 4. Функции и процессы управления – Часть 1: содержание функций и процессов управления, управление по целям.

Цель: изучить понятия, ресурсы функций, специальные и общие функции.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям

2. Формулировка студентами проблемных вопросов

3. Обсуждение предложенных вопросов.

4. Обсуждение рефератов.

5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Понятия функции, процесса и бизнес-процесса.

2. Функции организации и их ресурс.

3. Управленческий цикл общих функций управления.

4. Содержание специальных функций управления.

5. Функциональный и процессный подходы.

6. Концепция управления по целям.

7. Требования к целям.

8. Дерево целей.

Самостоятельная работа:

Задание. подготовка рефератов, выполнение задания в Moodle по теме.

Литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, доклады рефератов.

Занятие 8 (2 часа)

Тема 4. Функции и процессы управления – Часть 2: Проектирование работы, планирование и организация

Цель: изучить процесс проектирования работы, содержание общих функций управления планирования и организации.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Цели и процесс проектирования работы.
2. Модели построения работы, расширения масштаба работы, ротации и обогащения.
3. Содержание функции планирования.
4. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
5. Принципы планирования.
6. Организация структуры управления процессом.
7. Организация выполнения плановых заданий.

Литература: [1, 2]

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль, доклады рефератов.

Занятие 9 (2 часа)

Тема 4. Функции и процессы управления – Часть 3: Содержание общих функций управления мотивация и контроль.

Цель: изучить роль и содержание общих функций управления мотивация и контроль

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Содержание и роль функции мотивации.
2. Методы мотивации.
3. Регуляторы и мотивы.
4. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.
5. Общие рекомендации.
6. Содержание и задачи функции контроль.
7. Сферы и объекты контроля.
8. Принципы контроля.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: устный опрос, экспресс-контроль самостоятельных работ, тестирование по всей теме 4.

Занятие 10 (2 часа)

Тема 5. Системообразующие организационные процессы – Часть 1 Коммуникации в управлении

Цель: изучить сущность и организацию системы коммуникаций.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Вербальная и невербальная коммуникация.
2. Процесс коммуникации.
3. Коммуникационные сети.
4. Коммуникационные стили.
5. Информационное обеспечение управления.

Задание 1. Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1,2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, доклады рефератов.

Занятие 11 (2 часа)

Темы 5. Системообразующие организационные процессы – Часть 2: Власть и влияние.

Цель: изучить сущность власти и ее источники, стили руководства.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Власть и ее источники.
2. Авторитет.
3. Доверие.
4. Лидерство.
5. Содержание и цикличность стилей управления.
6. Стили руководства.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 12 (2 часа)

Темы 5. Системообразующие организационные процессы – Часть 3: принятие решений.

Цель: изучить процесс и методы принятия решений.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Проблемы при решении
2. Рациональность и рациональный процесс принятия решения.
3. Участие в принятии решений.
4. Факторы влияния.
5. Требования к решению.
6. Методы принятия решений (ранжирование, дерево решений, причинно-следственная диаграмма, балансовый метод).

Самостоятельная работа:

Задание 1. Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов, тестирование по всей теме 5.

Занятие 13 (2 часа)

Тема 6. Проектирование организационной структуры – Часть 1: Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Цель: изучить ситуационные факторы и элементы проектирования организации

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям
2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Ситуационные факторы проектирования.
2. Элементы проектирования.
3. Типы департаментизации.
4. Масштаб управляемости.
5. Централизация и децентрализация.
6. Распределение прав и ответственности.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: Фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 14 (2 часа)

Тема 6. Проектирование организационной структуры – Часть 2 Типы организационных структур

Цель: изучить типы организационных структур и новые подходы к их проектированию

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям

2. Формулировка студентами проблемных вопросов
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов

Основные вопросы:

1. Линейно-функциональная структура.
2. Дивизиональная структура.
3. Матричные структуры (проектная и матричная).
4. Эдхократическая организация.
5. Предпринимательская организация.
6. Организация, ориентированная на рынок.
7. Партиципативная организация.

Самостоятельная работа:

Задание 1. Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов, тестирование по всей теме 6.

Занятие 15 (2 часа)

Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью – Часть 1: Управление адаптацией человека к организации.

Цель: изучить приемы и методы адаптации человека к организации.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Процесс установления взаимодействия.
2. Обучение поведению.
3. Средства закрепления нужного поведения.
4. Формирование расположения сотрудника к организации.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 16 (2 часа)

Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью – Часть 2: Управление конфликтами

Цель: изучить причины возникновения и методы управления конфликтами.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Природа и последствия конфликтов.

2. Причины возникновения конфликтов.
3. Типы конфликтов.
4. Структурные методы разрешения конфликтов.
5. Межличностные методы разрешения конфликтов.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 17 (2 часа)

Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью – Часть 3: Управление изменениями.

Цель: изучить роль и содержание коммерческой деятельности, основные элементы и операции.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Причины сопротивления преобразованиям.
2. Анализ центров силы.
3. Оценка возможности успеха изменений.
4. Стратегии управления изменениями.
5. Процесс управления изменениями.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов, тестирование по всей теме 7.

Занятие 18 (2 часа)

Тема 8. Деловая и организационная культура – Часть 1: Деловая культура и этика

Цель: изучить понятие деловой культуры и этические принципы делового поведения.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Понятие и значение деловой культуры.
2. Система ценностей деловой культуры.
3. Этические принципы делового поведения.
4. Социальная ответственность бизнеса.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 19 (2 часа)

Тема 8. Деловая и организационная культура – Часть 2: Организационная культура.

Цель: изучить сущность, формирование и поддержание организационной культуры.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Содержание и значение организационной культуры.
2. Типы организационных культур.
3. Формирование, поддержание и изменение.
4. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.
5. Роль национальной культуры.
6. Ценности успешных организаций.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 15].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 20 (2 часа)

Тема 8. Деловая и организационная культура – Часть 3: Деловой этикет.

Цель: изучить правила делового этикета.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Общие правила делового этикета.
2. Правила общения с клиентами.
3. Этикет общения с подчиненными.
4. Защита информации.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 21 (2 часа)

Тема 8. Деловая и организационная культура – Часть 4: Ведение переговоров.

Цель: изучить правила делового этикета.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Сущность переговоров.
2. Методы ведения переговоров.
3. Когнитивная техника ведения переговоров.
4. Техника активного слушания.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов, тестирование по всей теме 8.

Занятие 22 (2 часа)

Тема 9. Методы управления ресурсами организации: Часть 1 – основные направления и методы управления ресурсами организации

Цель: изучить основные методы управления ресурсами в организации.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Маркетинг.
2. Прогнозирование.
3. Управление персоналом.
4. Управление финансами.
5. Управление материальными потоками.
6. Учет и анализ, как основа информационного обеспечения управления.

Основная литература: [1, 2, 17].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 23 (2 часа)

Тема 9. Методы управления ресурсами организации: Часть 2 – Управление персоналом

Цель: изучить методы управления персоналом в процессе управления организацией.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Задачи и тенденции в управлении персоналом.

2. Подбор и расстановка кадров.
3. Мотивация и организация труда.
4. Формы воздействия на исполнителей.
5. Рабочие команды.

Основная литература: [1, 2, 17].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 24 (2 часа)

Тема 9. Методы управления ресурсами организации: Часть 2 – Управление финансами

Цель: изучить методы управления персоналом в процессе управления организацией.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Роль финансов.
2. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
3. Баланс активов и пассивов.
4. Анализ прибылей и убытков.
5. Прогноз денежных потоков и бюджетирование.

Основная литература: [1, 2, 17].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 25 (2 часа)

Тема 10. Задачи и сущность стратегического управления – Часть 1: роль, задачи и содержание стратегического управления.

Цель: изучить роль, задачи и содержание стратегического управления.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Цели и задачи стратегического управления.
2. Конкурентоспособность и факторы успеха.
3. Стратегический маркетинг.
4. Процесс стратегического управления.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 26 (2 часа)

Тема 10. Задачи и сущность стратегического управления – Часть 2: Стратегии конкуренции.

Цель: изучить стратегии конкуренции.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Базовые стратегии конкуренции.
2. Пирамида стратегий.
3. Разработка и реализация.
4. Эффективность стратегии.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов, тестирование по всей теме 10.

Занятие 27 (2 часа)

Тема 11. Задачи и сущность операционного управления – Часть 1: Задачи, сущность и система операционного управления

Цель: изучить роль, задачи, сущность и систему операционного управления

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Роль операционного управления в системе управления организацией.
2. Производственные и сервисные организации.
3. Операционная система и ее подсистемы.
4. Аутсорсинг.
5. Объекты операционного управления.
6. Принципы операционного управления.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 28 (2 часа)

Тема 11. Задачи и сущность операционного управления – Часть 2: Операционные стратегии, операционные ресурсы и процесс операционного управления.

Цель: изучить Операционные стратегии, операционные ресурсы и процесс операционного управления.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Операционные стратегии.
2. Особенности производственной и сервисной стратегии.
3. Операционные ресурсы организации.
4. Система реализации корпоративной стратегии в BSC.
5. Теория ограничений (работа в условиях ограничений).
6. Система координации текущей деятельности в организации.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [1, 2, 17].

Форма контроля: устный опрос, экспресс-контроль заданий, тестирование по теме 11 в целом.

Занятие 29 (2 часа)

Тема 12. Управление рисками.

Цель: изучить причины возникновения и методы управления рисками организации.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Сущность риска.
2. Причины возникновения рисков.
3. Методы анализа рисков.
4. Методы управления рисками.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Основная литература: [3].

Форма контроля: устный опрос, экспресс-контроль заданий, тестирование.

Занятие 30 (2 часа)

Тема 13. Эффективность управления – Часть 1: показатели и модели оценки эффективности управления.

Цель: изучить, показатели и модели оценки эффективности управления.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.

2. Модель, ориентированные на внутренние факторы производства.

3. Модель, ориентированная на человека.

4. Модель открытой системы.

5. Модель заинтересованных групп.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 4, 7, 8, 11, 16].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 31 (2 часа)

Тема 13. Эффективность управления – Часть 2: оценка эффективности по результатам финансово-экономической деятельности.

Цель: изучить показатели оценки эффективности по результатам финансово-экономической деятельности.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.

2. Формулировка студентами проблемных вопросов.

3. Обсуждение предложенных вопросов.

4. Обсуждение рефератов.

5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Показатели эффективности.

2. Показатели деловой активности.

3. Показатели финансовой устойчивости.

4. Показатели рыночной эффективности.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 4, 7, 8, 11, 16].

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов, тестирование по теме 13 в целом.

Занятие 32 (2 часа)

Тема 14. Совершенствование деятельности и управления – Часть 1: Инновации.

Цель: изучить сущность инновационной деятельности и ее стимулирование.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.

2. Формулировка студентами проблемных вопросов.

3. Обсуждение предложенных вопросов.

4. Обсуждение рефератов.

5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Понятие и сущность инновации.

2. Факторы инновационного развития.

3. Организация и стимулирование инновационной деятельности.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 5, 6, 11, 17]

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 33 (2 часа)

Тема 14. Совершенствование деятельности и управления – Часть 2: Методы совершенствования.

Цель: изучить методы совершенствования.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Процедурный и преобразовательный подходы к процессу совершенствования.
2. Концепция управления качеством TQM.
3. Стандарты серии ISO -9000.
4. Процедурная модель улучшений стандарта ISO -9001.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 5, 6, 11, 15, 17]

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, проверка рефератов.

Занятие 34 (2 часа)

Тема 14. Совершенствование деятельности и управления – Часть 2: Системы совершенствования.

Цель: изучить системы совершенствования деятельности.

План проведения занятия:

1. Опрос по основным понятиям.
2. Формулировка студентами проблемных вопросов.
3. Обсуждение предложенных вопросов.
4. Обсуждение рефератов.
5. Подведение итогов.

Основные вопросы:

1. Цели задачи анализа эффективности коммерческой деятельности. Факторы коммерческого успеха.
2. Оценка конкурентоспособности товаров и организации.
3. Анализ областей результативности.
4. Система показателей, характеризующая эффективность коммерческой деятельности.

Самостоятельная работа:

Задание: Выполнить реферат и задание в Moodle по теме.

Литература: [1, 5, 6, 11, 15, 17]

Форма контроля: фронтальный опрос, экспресс-контроль выполнения заданий, тестирование по всей теме 14.

Для заочной формы обучения проводятся практические занятия по темам 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14 с тестированием в соответствии с настоящим планом.

II.2. Задания по темам дисциплины

1. Задание по теме 2 «Организация и управление»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятия организации.
2. Чем отличаются формальные и неформальные организации?
3. Назовите общие элементы присущие любой организации.
4. Раскройте значение и содержание миссии организации.
5. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой?
6. Раскройте роль менеджмента в организации.
7. В чем состоят отношения управления?
8. Какие категории работников относятся к аппарату управления и в чем состоят их функциональные отличия?
9. Раскройте содержание методов управления.
10. Раскройте содержание внутренней и внешней среды организации.
11. Перечислите основные группы функциональных процессов в организации.
12. Какое значение для организации имеет технология как фактор внешней и внутренней среды?
13. По каким типам взаимодействия характеризуется система организации?
14. Раскройте сущность механистического и органического подходов взаимодействия организации с внешней средой.
15. Раскройте содержание индивидуалистического и коллективного (корпоративного) подходов взаимодействия организации и человека.
16. Охарактеризуйте роль человека в организации и факторы, воздействующие на его реализацию.
17. Какова роль формальных и неформальных групп в организации?
18. Какие расположения влияют на взаимодействие человека и организации?
19. Кто такие менеджеры?
20. Назовите основные роли менеджера.
21. Охарактеризуйте вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.
22. Охарактеризуйте основные подсистемы системы управления.
23. Назовите общие принципы развития управления.
24. Перечислите этапы процесса развития управления.

2. Задание по теме 3 «Эволюция теории управления»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Раскройте связь развития производительных сил с управлением и сформулируйте принцип информационного общества.
2. Перечислите основные этапы эволюции управления.

3. Назовите основные принципы научного управления по версии Ф. Тейлора.

4. Какой вклад внес в науку об управлении А. Файоль?

5. О чем говорит теория, сформулированная Г. Эмерсоном?

6. В чем суть теории бюрократического построения организации, автором которой является М. Вебер?

7. Что привнесла школа человеческих отношений в науку об управлении и какой вклад в ее развитие внесли М. Фоллет и Э. Мэйо?

8. Что означают понятия «потребность», «мотив» и «мотивация»?

9. Раскройте содержание теорий, предложенных А. Маслоу и К. Альдерфером.

10. Раскройте содержание теорий, выдвинутых Д. Мак-Клелландом и Ф. Герцбергом.

11. Раскройте основное содержание теории X и Y Д. Мак-Грегора.

12. В чем состоят теория ожидания В. Врума и теория справедливости Куна?

13. Раскройте содержание модели мотивации Портера-Лоулера.

14. Какие задачи решает эмпирическая школа управления?

15. Раскройте суть концепции управления по целям.

16. Раскройте содержание теории Z, которую создал У. Оучи.

17. Охарактеризуйте концепцию ситуационного управления.

18. В чем состоит системный подход и теория 7S?

19. О чем говорит концепция менеджмента ценности?

20. Раскройте сущность и этапы развития теории и практики социальной ответственности бизнеса.

21. Назовите принципы Глобального договора.

3. Задание по теме 4 «Функции и процессы управления»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Назовите типичные специальные функции организации и их ресурс.

2. Назовите общие функции менеджмента и почему их относят к общим. Раскройте содержание управленческого цикла.

3. Раскройте содержание пяти основных групп управленческих процессов, охватывающих деятельность любой организации.

4. Что представляют собой общие цели организации?

5. В каких целях, и каким образом используется метод дерева целей?

6. Назовите основные требования к содержанию целей и перечислите этапы процесса их установления.

7. Раскройте задачи и содержание основных этапов проектирования работы.

8. Раскройте содержание моделей построения, расширения масштаба и ротации работы.

9. Раскройте содержание моделей обогащения характеристик работы и социотехнической системы.

10. Раскройте содержание функции планирования и этапы процесса ее реализации.
11. Назовите принципы планирования.
12. Раскройте содержание стратегического планирования.
13. Раскройте содержание тактического и оперативного планирования.
14. Какие задачи решает функция организации (организовывания)?
15. Назовите основные методы мотивации труда.
16. Раскройте сущность теории мотивирования целями.
17. В чем состоит партисипативное управление?
18. Перечислите регуляторы и действительно мотивирующие факторы.
19. В чем специфика мотивации специалистов и менеджеров?
20. Каковы основное содержание функции контроля, задачи упреждающего и результирующего контроля?
21. Приведите пример сферы и объектов контроля.
22. Назовите принципы контроля и факторы, влияющие на его эффективность.
23. Объясните различия функционального и процессного подходов.

4. Задание по теме 5 «Системообразующие организационные процессы»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Что включает в себя понятие коммуникации?
2. В чем заключается вербальная и невербальная коммуникации?
3. Раскройте содержание процесса коммуникации.
4. На чем концентрирует внимание коммуникационная сеть?
5. Приведите примеры видов коммуникационных сетей и охарактеризуйте их.
6. Раскройте содержание коммуникационных стилей.
7. Дайте определение власти. Охарактеризуйте должностную и личную власть.
8. Назовите источники власти на личностной основе и раскройте их содержание.
9. Раскройте содержание источников власти на организационной основе.
10. Чем отличается авторитет от доверия?
11. На какой основе возникает лидерство?
12. Чем отличаются отношения управления менеджера и лидера?
13. Раскройте содержание цикличности типов отношений управления.
14. Охарактеризуйте классические стили руководства и назовите их отличия.
15. Что такое «проблема»? В чем суть принятия решения?

16. Чем отличаются запрограммированные и незапрограммированные решения?
17. Какие решения считаются рациональными?
18. Охарактеризуйте основные поведенческие модели принятия решений.
19. Назовите основные этапы рационального процесса принятия решения.
20. Раскройте содержание подходов к организации процесса принятия решения.
21. Какие факторы оказывают влияние на принятие решения?
22. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к решению.
23. Раскройте содержание понятий «модель» и «моделирование».
24. Что означает прогнозирование?
25. Раскройте основное содержание эвристических методов.
26. Для чего осуществляется ранжирование?
27. В чем суть Парето-анализа?
28. В чем состоят методы диаграмма приоритетов и попарных сравнений?
29. Раскройте содержание методов дерева решений и причинно-следственной диаграммы.
30. В чем состоит балансовый метод?

5. Задание по теме 6 «Проектирование организационной структуры»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Какие группы факторов оказывают влияние на проектирование организации?
2. Как оценивается внешняя среда при проектировании организации?
3. По каким характеристикам оценивается технология работы при проектировании организации?
4. Раскройте содержание типов взаимозависимости работ.
5. Раскройте содержательную сторону стратегического выбора при проектировании организации.
6. Раскройте содержание поведения работника при проектировании работы.
7. Назовите элементы проектирования организации.
8. Раскройте содержание разделения труда и специализации.
9. Раскройте содержание департаментизации и кооперации.
10. Раскройте содержание типов департаментизации - линейной, функциональной, по результату и матричной.
11. Раскройте содержание связей и координации.
12. Раскройте содержание масштаба управляемости и контроля.
13. Что означают иерархия и звенность?

14. Чем отличается распределение полномочий на основе принципа единства от двойного или множественного подчинения?
15. Раскройте содержание централизации и децентрализации.
16. Раскройте содержание дифференциации и интеграции.
17. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру.
18. Охарактеризуйте дивизиональную структуру.
19. Охарактеризуйте матричную структуру.
20. Какие организации называют эдхократическими и что для них характерно?
21. Охарактеризуйте многомерную организацию.
22. Охарактеризуйте структуру предпринимательской организации.
23. Охарактеризуйте организацию, ориентированную на рынок.
24. Охарактеризуйте степени развития участия.
25. Раскройте структуру партисипативной организации реализующей третью степень участия.

6. Задание по теме 7 «Управление процессами, связанными с личностью»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы ожидания человека и организации?
2. Назовите два основных подхода к установлению взаимодействия человека и организации.
3. Под влиянием каких факторов формируется индивидуальность человека?
4. Что изучает и чему учится человек в организации?
5. Охарактеризуйте четыре основных типа поведения человека в организации с позиций принятия норм поведения и ценностей организации.
6. Раскройте содержание процесса сознательного обучения поведению в организации. Назовите типы компенсации.
7. Каково содержание четырех типов компенсации?
8. Каково содержание основных методов разрешения противоречий, связанных с реализацией роли человека в организации?
9. Назовите структурные характеристики группы.
10. Каково влияние оплаты труда на взаимоотношения в группе?
11. В чем состоит обучение человека при вхождении в организацию?
12. Каким образом организация может оказывать влияние на процесс адаптации работника?
13. Как развивается чувство ответственности работника перед организацией?
14. Как формируется расположение сотрудника к организации?
15. Раскройте природу и последствия конфликта.
16. Назовите организационные и личностные причины возникновения конфликтов.
17. Охарактеризуйте типы конфликтов.

18. Каково содержание процесса и фаз развития конфликта.
19. Перечислите структурные методы разрешения конфликтов.
20. Каково содержание межличностных стилей разрешения конфликта?
21. Для чего используется метод анализа центров силы? В чем его суть?
22. Каким образом оценивается возможность успеха изменений?
23. Какие методы используются в процессе управления сопротивлением к преобразованиям?
24. Охарактеризуйте стратегии и этапы управления изменениями.
25. Назовите принципы управления, способствующие переменам.

7. Задание по теме 8 «Деловая и организационная культура»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Раскройте содержание и значение деловой культуры?
2. Назовите этические принципы делового поведения Хосмера.
3. Что такое «организационная культура»? Раскройте механизм ее формирования.
4. Назовите субъективную и объективную составляющие организационной культуры.
5. От чего зависит устойчивость организационной культуры?
6. Раскройте содержание отношений организационной культуры по Сате.
7. Назовите уровни изучения организационной культуры Э. Шейна.
8. Какие типы культур вы знаете?
9. В чем особенности адаптивной культуры?
10. Какие шаги включает процесс формирования организационной культуры?
11. Назовите и раскройте содержание ценностей организационной культуры с точки зрения Т. Питерса и Р. Уотермена.
12. Какими методами осуществляется управление организационной культурой?
13. Перечислите процессы, по которым В. Сате предлагает оценивать влияние культуры на организацию.
14. Раскройте содержание методов поддержания организационной культуры.
15. Приведите примеры организационных обрядов.
16. Назовите методы изменения культуры.
17. Назовите переменные национальных особенностей культуры предложенные Г. Ховстидом.
18. Назовите переменные влияния национального на организационную культуру по версии Г. Лэйна и Дж. Дистефано.
19. Раскройте роль лидерства в развитии организационной культуры.
20. Каковы основные правила делового этикета.

21. Назовите основные правила общения с клиентами.
22. Назовите основные правила отношений с подчиненными.
23. Назовите основные правила отношений с руководством.
24. В чем заключается когнитивная техника переговоров?
25. Раскройте содержание навыков ведения беседы.

8. Задание по теме 9 «Методы управления ресурсами организации»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы по подтемам:
управление знаниями:

1. Дайте определение знания.
2. Что понимается под управлением знаниями?
3. Как формируется компетентность?
4. Из чего состоит структура компетентности организации?
5. Раскройте содержание процесса управления знаниями.
6. Раскройте содержание стратегии кодификации.
7. Раскройте содержание стратегии персонификации.

менеджмент цепочки ценности:

1. Раскройте содержание понятий «ценность» и «менеджмент цепочки ценности».
2. В чем цель менеджмента цепочки ценности?
3. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций, добавляющих ценность?
4. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций, имеющих ценность для бизнеса, но не добавляющих ценности для клиента?
5. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций, не добавляющих ценности для потребителя?
6. Раскройте содержание факторов, влияющих на эффективность менеджмента цепочки ценности.

маркетинг:

1. Раскройте сущность и роль маркетинга.
2. На что ориентирован стратегический маркетинг и каковы его задачи?
3. На что ориентирован операционный маркетинг и каковы его задачи?
4. Охарактеризуйте типы товаров.
5. Чем различаются продукты и услуги?
6. Охарактеризуйте типы услуг.
7. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненного цикла продукта.
8. В чем отличие выгод и особенностей продукта?
9. Раскройте содержание анализа «4Р».
10. Раскройте задачи рекламы.
11. Раскройте содержание и значение ценовой эластичности спроса.

12. Охарактеризуйте относительную значимость средств продвижения для товаров B2B и B2C.

13. В чем заключается маркетинг взаимоотношений?

14. Какова задача прогнозирования?

15. Чем отличаются зависимый и независимый спрос?

16. Охарактеризуйте методы прогнозирования.

17. В чем состоит прогнозирование спроса по индикаторам?

18. В чем состоит качественный подход к прогнозированию спроса?

управление финансами:

1. Какие функции выполняют финансы?

2. Назовите основные источники финансирования деятельности предприятия.

3. Что означают средства, мобилизуемые на финансовом рынке?

4. Что такое собственные и приравненные к ним средства?

5. Охарактеризуйте основные способы начисления амортизации.

6. Раскройте содержание прироста устойчивых пассивов.

7. Что понимается под средствами, поступающими в порядке перераспределения?

8. Назовите собственные источники инвестиций предприятия на техническое перевооружение.

9. Раскройте содержание анализа прибылей и убытков.

10. Что понимается под финансовой устойчивостью?

11. В каком случае предприятие считается платежеспособным?

12. Раскройте содержание понятия ликвидности.

13. Как можно уменьшить период обращения денежных средств?

14. Раскройте содержание прогноза денежных потоков.

15. Для чего и как формируется бюджет организации.

логистика:

1. Раскройте содержание понятий «логистика» и «интегрированный материальный поток».

2. Какими принципами руководствуются при определении границ логистической системы?

3. Какие задачи решает складская логистика?

4. Какие задачи решает транспортная логистика?

5. Назовите «шесть правил логистики».

6. Поясните практический смысл «принципа полной стоимости».

управление человеческими ресурсами:

1. Назовите главную задачу управления персоналом.

2. Каким ресурсом распоряжается управление персоналом?

3. Какие тенденции наблюдаются в управлении персоналом в современных условиях?

4. Что отражается в должностной инструкции и в квалификационных требованиях?

5. Назовите основные инструменты отбора работников.

6. В чем суть управления интенсивностью труда работников?
7. Охарактеризуйте методы, используемые для оценки интенсивности труда работников.
8. Дайте определение рабочей команды и охарактеризуйте типы команд.
9. Какие черты присущи эффективным рабочим командам?
10. Что означает развитие персонала и для чего это нужно?
11. Какие тренинги и методы тренингов вы знаете?

информационное обеспечение процесса управления:

1. Каковы задачи и содержание информационного обеспечения управления?
2. Охарактеризуйте задачи и возможности программных продуктов управления персоналом.
3. Охарактеризуйте задачи и возможности программных продуктов управления ресурсами компании.
4. Охарактеризуйте задачи и возможности программных продуктов управления взаимоотношениями с клиентами.
5. Охарактеризуйте задачи и возможности программных продуктов управления взаимоотношениями с клиентами.
6. Охарактеризуйте задачи и возможности программных продуктов управления информационными ресурсами компании.

9. Задание по теме 10 «Задачи и сущность стратегического управления»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы по подтемам:

1. Назовите главную цель стратегического управления?
2. В чем состоит роль стратегического маркетинга?
3. Раскройте суть конкурентного преимущества и факторов успеха.
4. Дайте определение стратегии.
5. Как оценивается эффективность стратегии?
6. Раскройте содержание процесса стратегического управления.
7. Назовите и раскройте содержание базовых стратегий конкуренции.
8. Раскройте сущность наступательных и оборонительных стратегий.
9. Раскройте сущность стратегий диверсификации.
10. Раскройте сущность стратегий глобализации.
11. По каким факторам осуществляется анализ отрасли и конкуренции?
12. Раскройте содержание методики SWOT-анализ.
13. Назовите основные принципы разработки стратегии Томпсона и Стрикленда III.
14. Раскройте структуру стратегического плана.
15. Раскройте содержание компонентов пирамиды стратегий: корпоративной стратегии, бизнес-стратегии, функциональной стратегии, операционной стратегии.

16. Раскройте содержание реализации стратегии.
17. Какие задачи решает операционный менеджмент?

10. Задание по теме 11 «Задачи и сущность операционного управления»

1. Раскройте содержание модели «5P» операционного менеджмента.
2. Назовите принципы операционного менеджмента.
3. Дайте определения техники, технологии, производственной мощности.
4. Раскройте содержание операционной системы и охарактеризуйте ее подсистемы.
5. Назовите основные группы операционных стратегий.
6. Какие разделы включает описание операционной стратегии?
7. Какова специфика операционной стратегии в сфере услуг?
8. Раскройте сущность системы реализации стратегии BSC/
9. Раскройте сущность теории Голдрата – работы в условиях ограничений.

11. Задание по теме 12 «Управление рисками»

1. Определите содержание понятий риск и коммерческий риск.
2. Какими причинами обусловлено возникновение риска?
3. Раскройте содержание коммерческих рисков по структурному признаку.
4. Раскройте содержание рисков по степени риска.
5. Что собой представляет страховой риск?
6. Какие источники информации могут использоваться для анализа риска?
7. Раскройте сущность качественного и количественного анализа риска.
8. Назовите методы, которые могут использоваться для оценки рисков.
9. Какие этапы включает процесс управления рисками?
10. Раскройте содержание методов управления рисками.
11. Назовите и раскройте содержание методов снижения рисков.
12. Раскройте сущность и виды страхования рисков.
13. Раскройте сущность диверсификации как метода снижения рисков.
14. Каким международным стандартом рекомендуется руководствоваться при управлении рисками?

12. Задание по теме 13 «Эффективность управления»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. По каким критериям оценивается эффективность управления?
2. Назовите качества эффективного менеджера.

3. Охарактеризуйте первую модель оценки эффективности управления.
4. Охарактеризуйте вторую модель оценки эффективности управления.
5. Охарактеризуйте третью модель оценки эффективности управления.
6. Охарактеризуйте четвертую модель оценки эффективности управления.
7. Назовите группы показателей экономической эффективности.
8. Раскройте содержание метода оценки эффективности по финансово-экономической деятельности.
9. Раскройте содержание метода рейтинговой оценки эффективности деятельности.
10. Какие вы знаете модели дискриминантного анализа?
11. Раскройте основное содержание теории портфеля.
12. Раскройте содержание модели оценки доходности финансовых активов.
13. Раскройте содержание теории ценообразования опционов.
14. Назовите два основных направления экономической политики собственников и менеджеров.
15. Раскройте виды целей и содержание комплексной оценки конкурентоспособности организации.

13. Задание по теме 12 «Совершенствование деятельности и управления»

Письменно и кратко ответьте на следующие вопросы:

1. Чем отличаются процедурный и преобразовательный подход к совершенствованию?
2. Какие подходы используют при организации улучшений?
3. Дайте определение качества и конкурентоспособности товаров.
4. Раскройте сущность конкурентоспособности организации.
5. Раскройте содержание факторов необходимых для реализации инновации.
6. Раскройте назначение и содержание поддерживающего и преобразующего цикла совершенствования.
7. Назовите основные методы совершенствования.
8. Раскройте сущность метода быстрого анализа.
9. Раскройте сущность бенчмаркинга.
10. Раскройте сущность инжиниринга, как метода совершенствования.
11. Раскройте сущность обратного инжиниринга.
12. Раскройте задачи реинжиниринга.
13. Раскройте содержание приемов реинжиниринга.
14. Раскройте содержание постулатов Э. Деминга.
15. Назовите принципы TQM.

16. В чем заключается создание управляемых условий для управления качеством по ISO-9001?
17. Раскройте смысл корректирующих, предупреждающих действий и улучшений.
18. Что означает управление документацией и управление записями?
19. Когда возникает «пробел ценности» и в чем состоит «вирус изменчивости» в «Кайдзен»?
20. Раскройте сущность методики «5W+1H».
21. Какие системы, обеспечивающие качество, использует «кайдзен»?
22. Раскройте сущность концепции «бережливое производство».
23. Раскройте сущность методологии «шесть сигм».

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

III.1. Вопросы к зачету

1. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.
2. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой.
3. Понятие менеджмента. Менеджмент как наука и практика управления, как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект.
4. Аппарат управления и отличительная функция сотрудников аппарата.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Методы менеджмента.
7. Роль человека и группы в организации. Формальные и неформальные группы.
8. Расположение человека к организации.
9. Менеджер и его роли. Разделение труда менеджеров.
10. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой, по взаимодействию с человеком, по взаимодействию структурных подразделений. (механистическая и органическая, корпоративная и индивидуалистическая, структуры).
11. Подсистемы системы управления организацией.
12. Развитие производительных сил и управления.
13. Эволюция теории управления (школы и концепции).
14. Научная и административная школы (разработки Тейлора и Файоля).
15. Теория бюрократического построения организации М. Вебера.
16. Школа человеческих отношений (разработки Элтона Мэйо и Паркет Фоллет).
17. Школа человеческих отношений. Мотив и мотивация. Теория (пирамида) А. Маслоу.
18. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
19. Теория ожидания В. Врума и теория справедливости Кунна.
20. Теория «Z» У. Оучи.
21. Концепция ситуационного управления.
22. Системный подход. Теория «7-S».
23. Функциональный и процессный подходы.
24. Концепция менеджмента цепочки ценности.
25. Направления социальной ответственности (КСО).
26. Функции организации и их основной ресурс.
27. Концепция управления по целям П. Друкера.
28. Общие функции управления - управленческий цикл.

29. Функция – планирование. Классификация планов. Принципы планирования.
30. Функция – организация. Содержание процесса проектирования работы. Технология.
31. Методы проектирования работы исполнителей.
32. Функция – мотивация. Регуляторы и мотивы. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.
33. Контроль. Типы контроля. Сферы и объекты контроля. Принципы и эффективность контроля.
34. Коммуникация. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети (виды коммуникаций).
35. Власть и ее источники.
36. Авторитет. Доверие. Лидерство.
37. Цикличность типов отношений управления.
38. Авторитарный, демократический, нейтральный, архаический и ситуационный стили управления.
39. Проблемы и решения.
40. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.
41. Рациональный процесс принятия решения.
42. Подходы к участию в принятии решений. Основные требования, предъявляемые к решению.
43. Парето-анализ. Моделирование.
44. Метод мозгового штурма. Ранжирование (диаграмма приоритетов, метод попарных сравнений).
45. Метод дерева решений. Метод причинно-следственной диаграммы.
46. Балансовый метод.
47. Ситуационные факторы проектирования организации.
48. Элементы проектирования организации.
49. Масштаб управляемости и контроля.
50. Департаментизация и ее типы.
51. Линейно-функциональная (традиционная), дивизиональная и матричные (проектная и матричная) структуры управления.
52. Эдхократическая организация.
53. Предпринимательская организация.
54. Организация, ориентированная на рынок.
55. Партиципативная организация.
56. Подходы к адаптации человека и организации. Компенсации
57. Управление процессом вхождения человека в организацию (обучение, влияние, усвоение, развитие чувства ответственности, завершение процесса).
58. Расположение человека к организации.

59. Конфликт и его природа. Причины конфликтов в организации и их последствия.

60. Фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией (структурные и межличностные).

61. Управление изменениями (анализ центров силы, оценка возможности успеха изменений).

III.2. Экзаменационные вопросы

1. Миссия организации и требования к ней.
2. Сущность менеджмента и аппарат управления.
3. Методы менеджмента.
4. Менеджер и его роли. Разделение труда менеджеров.
5. Развитие производительных сил и управления.
6. Эволюция теории управления (школы и концепции).
7. Научная и административная школы.
8. Теория бюрократического построения организации М. Вебера.
9. Школа человеческих отношений.
10. Школа поведенческих человеческих отношений. Мотив и мотивация. Теория (пирамида) А. Маслоу.
11. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
12. Управление по целям.
13. Функциональный и процессный подход.
14. Общие и специальные функции управления
15. Функция планирование.
16. Функция организация.
17. Функция мотивация.
18. Функция контроль.
19. Власть и ее источники.
20. Авторитет. Доверие. Лидерство.
21. Авторитарный, демократический, нейтральный, архаический и ситуационный стили управления.
22. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.
23. Парето-анализ. Моделирование.
24. Метод мозгового штурма. Ранжирование (диаграмма приоритетов, метод попарных сравнений).
25. Метод дерева решений. Метод причинно-следственной диаграммы.
26. Балансовый метод.
27. Элементы проектирования организации. Департаментизация и ее типы. Масштаб управляемости и контроля.
28. Линейно-функциональная (традиционная), дивизиональная и матричные (проектная и матричная) структуры управления.

29. Эдхократическая организация.
30. Предпринимательская организация.
31. Организация, ориентированная на рынок.
32. Партиципативная организация.
33. Адаптация человека к организации.
34. Природа конфликта и методы управления конфликтами (структурные и межличностные).
35. Управление изменениями.
36. Сущность деловой и организационной культур.
37. Типологии организационных культур Тромпенаарса. Адаптивные культуры.
38. Процесс формирования организационной культуры. Методы поддержания и изменения организационной культуры.
39. Общие правила делового этикета: общения с клиентами, общения с подчиненными, общения с руководством.
40. Задачи стратегического управления. Конкурентное преимущество и факторы успеха.
41. Стратегии конкуренции.
42. Роль и задачи операционного менеджмента.
43. Принципы операционного управления.
44. Операционная система и ее подсистемы.
45. Операционные стратегии. Особенности сервисной стратегии.
46. Инжиниринг(проектирование) и модель процесса. Виды инжиниринга.
47. Операционно-стоимостной учет и анализ ABC.
48. Анализ областей результативности П. Друкера.
49. Товары широкого потребления и производственного назначения. Особенности и выгоды продукта.
50. Жизненный цикл продукта и связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ).
51. Задачи рекламы и относительная значимость средств продвижения.
52. Методы прогнозирования.
53. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
54. Виды амортизации.
55. Прогноз денежных потоков и бюджетный процесс.
56. Мотивация и организация труда персонала.
57. Рабочие команды.
58. Развитие персонала.
59. Управление знаниями. Стратегии управления знаниями.
60. Логистика. Шесть правил логистики. Принцип полной стоимости.
61. Менеджмент цепочки ценности.
62. Условия (факторы) инновационного развития.
63. Организация и стимулирование инновационной деятельности.

64. Сбалансированная оценочная ведомость (система BSC).
65. Теория ограничений.
66. Информационное обеспечение процесса управления. Программные продукты информационного обеспечения управления.
67. Подходы к совершенствованию. Циклы совершенствования.
68. Методы совершенствования бизнес-процессов.
69. Реинжиниринг и приемы реинжиниринга.
70. Концепция всеобщего управления качеством (TQM), стандарты серии ISO 9000.
71. Процедурная модель улучшений стандарта ISO 9001.
72. Система совершенствования «Кайдзен».
73. Концепция «бережливое производство».
74. Методология «6 сигм».
75. Критерии оценки эффективности руководства.
76. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.
77. Основные группы показателей оценки эффективности организации.

III.3. Средства диагностики результатов учебной деятельности

Для оценки профессиональных компетенций рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- индивидуальные и фронтальные опросы;
- промежуточные тесты;
- тесты по отдельным разделам и дисциплине в целом;
- проверочные самостоятельные работы;
- итоговый тест по изученным разделам;
- рефераты, презентации;
- устный опрос во время занятий, проведение обсуждений, дискуссий;
- сдача зачета;
- сдача экзамена.

III.4. Рекомендуемые темы рефератов, докладов, презентаций

1. Миссия организации.
2. Менеджмент и менеджеры.
3. Методы менеджмента.
4. Развитие производительных сил и управления.
5. Эволюция теории управления.
6. Теории научной и административной школ управления.
7. Теория бюрократического построения организации М. Вебера.
8. Школа поведенческих человеческих отношений и ее теории.
9. Управление по целям.
10. Функциональный и процессный подходы.
11. Общие и специальные функции управления.
12. Власть и ее источники.
13. Авторитет. Доверие. Лидерство.
14. Стили управления.
15. Рациональность и поведенческие модели принятия решений.
16. Методы принятия решений.
17. Метод мозгового штурма.
18. Методы дерева решений и причинно-следственной диаграммы.
19. Элементы проектирования организации.
20. Типы департаментизаций, масштаб управляемости и контроля.
21. Традиционные структуры управления организацией (линейно-функциональная (традиционная), дивизиональная и матричные)
22. Новые подходы к проектированию организации (эдохратическая, предпринимательская, организация, ориентированная на рынок).
23. Партиципативное управление.
24. Адаптация человека к организации.
25. Природа конфликта и методы управления конфликтами.
26. Управление изменениями.
27. Культура и этика, деловая культура.
28. Организационная культура и ее типы. Адаптивные культуры.
29. Методы поддержания и изменения организационной культуры.
30. Правила делового этикета.
31. Задачи и сущность стратегического управления. Стратегии конкуренции.
32. Задачи операционного менеджмента и его стратегии.
33. Особенности сервисной стратегии.
34. Инжиниринг(проектирование) и его виды.
35. Операционно-стоимостной учет и анализ ABC.
36. Анализ областей результативности П. Друкера.
37. Жизненный цикл продукта и связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ).

38. Задачи рекламы и относительная значимость средств продвижения.
39. Методы прогнозирования.
40. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
41. Амортизация и ее виды.
42. Прогноз денежных потоков и бюджетный процесс.
43. Мотивация и организация труда персонала.
44. Рабочие команды.
45. Развитие персонала.
46. Управление знаниями.
47. Сущность и задачи логистики.
48. Менеджмент цепочки ценности.
49. Условия (факторы) инновационного развития.
50. Организация и стимулирование инновационной деятельности.
51. Сбалансированная оценочная ведомость (система реализации стратегии BSC).
52. Теория ограничений Голдрата.
53. Управление рисками.
54. Информационное обеспечение процесса управления и ее автоматизация.
55. Методы совершенствования бизнес-процессов.
56. Реинжиниринг и приемы реинжиниринга.
57. Концепция всеобщего управления качеством (TQM), стандарты серии ISO 9000.
58. Система совершенствования «Кайдзен».
59. Концепция «бережливое производство».
60. Методология «6 сигм».
61. Оценка эффективности управления руководством организации.
62. Модели и показатели оценки эффективности управления организацией.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**IV.1. Тематические планы дисциплины**

Тематический план по дневной форме получения образования

№ темы	Разделы и темы учебной программы	Количество аудиторных часов		
		Лекции	Семинарские занятия	Всего
1.	Введение	2		2
2.	Организация и управление	4	6	10
3.	Эволюция теории управления	6	6	12
4.	Функции и процессы управления	6	6	12
5.	Системообразующие организационные процессы	6	6	12
6.	Проектирование организационной структуры	4	4	8
7.	Управление процессами связанными с личностью	6	6	12
8.	Деловая и организационная культура	6	8	14
9.	Методы управления ресурсами организации	6	6	12
10.	Задачи и сущность стратегического управления	4	4	8
11.	Задачи и сущность операционного управления	4	4	8
12.	Управление рисками	2	2	4
13.	Эффективность управления	4	4	8
14.	Совершенствование деятельности организации и управления	6	6	12
	Всего часов	68	68	136

Тематический план по заочной форме получения образования

№ темы	Наименование тем	Количество аудиторных часов		СР	Всего
		Лекции	Семинары		
1.	Введение				2
2.	Организация и управление	2		11	12
3.	Эволюция теории управления			11	12
4.	Функции и процессы управления	2	2	8	12
5.	Системообразующие организационные процессы	2	2	8	12
6.	Проектирование организационной структуры	2	2	4	8
7.	Управление процессами связанными с личностью	2	2	10	12
8.	Деловая и организационная культура			12	14
9.	Методы управления ресурсами организации	2	2	8	12
10.	Задачи и сущность стратегического управления	2	2	4	8
11.	Задачи и сущность операционного управления	2	2	6	8
12.	Управление рисками			2	4
13.	Эффективность управления	2	2	6	8
14.	Совершенствование деятельности организации и управления			10	12
	Всего часов	18	16	102	136

СР – самостоятельная работа студентов

IV.2. Содержание тем дисциплины

Тема 1. Введение

Цели и задачи курса. Роль менеджмента в организации. Менеджмент как наука и практика управления. Развитие производительных сил и управления. Особенности управления в информационном обществе.

Тема 2. Организация и управление

Организация

Понятие организации. Организационно-правовые формы организаций. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда организации.

Менеджмент

Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект.

Менеджеры

Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

Методы управления

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

Организационная система и система управления

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: с внешней средой, структурных подразделений, с работниками.

Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития.

Тема 3. Эволюция теории управления

Научная и административная школы

Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школ в современную теорию управления.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в современную теорию управления.

Прагматическая школа

Системный, ситуационный и процессный подходы. Теории инноваций и лидерства. Многофакторные (синтетические) теории управления. Концепция менеджмента цепочки ценности.

Направление социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация Ко. Глобальный договор. Средства реализации социальной ответственности.

Тема 4. Функции и процессы управления

Содержание функций и процессов управления

Понятия функции, процесса, бизнес-процесса. Функции организации и их основной ресурс. Управленческий цикл как совокупность общих функций управления. Содержание функций управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом. Функциональный и процессный подходы.

Управление по целям

Понятие цели. Концепция управления по целям. Требования к целям. Формирование «дерева целей».

Проектирование работы

Процесс проектирования работы: анализ работы, определение параметров работы, технология выполнения работы, формирование восприятия исполнителями работы. Взаимозависимость работ. Методы проектирования работы, модели: построения работы, расширения масштаба работы, ротации работы, обогащения работы.

Планирование

Понятие и содержание функции планирования. Классификация и система планов. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования.

Организация (организовывание)

Понятие цель и содержание функции организации. Организация структуры управления процессом. Организация выполнения плановых заданий.

Мотивация

Понятие и содержание функции мотивация. Методы мотивации труда: целевой метод, партисипативное управление, мотивирующие рабочие задания, гибкие системы оплаты труда. Регуляторы и мотивы. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Рекомендации мотивации труда.

Контроль

Содержание и задачи функции контроль. Типы контроля: предупреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Принципы контроля.

Тема 5. Системообразующие организационные процессы (коммуникации, власти и влияния, лидерства и принятия решений)

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Информационное обеспечение управления.

Власть и влияние

Понятие власти и ее источники. Авторитет. Доверие. Лидерство. Содержание и цикличность типов отношений управления. Стили руководства.

Принятие решений

Проблемы и решения. Рациональность решения. Рациональный процесс принятия решения. Участие в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы: моделирование, прогнозирование, ранжирование, дерево решений, причинно-следственная диаграмма, балансовый метод.

Тема 6. Проектирование организационной структуры

Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Основные типы организационных структур

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная).

Новые подходы в проектировании организаций

Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партиципативная организация.

Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью (адаптация, управление конфликтами и изменениями)

Управление адаптацией человека и организации

Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Процесс вхождения человека в организацию. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Формирование расположения сотрудника к организации.

Управление конфликтами

Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Управление изменениями

Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Стратегии управления изменениями. Процесс управления изменениями.

Тема 8. Деловая и организационная культура

Деловая культура и этика

Понятие и значение деловой культуры. Система ценностей деловой культуры. Этические принципы делового поведения. Социальная ответственность бизнеса.

Организационная культура

Содержание и значение организационной культуры. Уровни изучения организационной культуры. Типы организационных культур. Адаптивные культуры. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Факторы, воздействующие на формирование организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль национальной культуры в организационной культуре. Роль лидера в формировании организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Деловой этикет

Общие правила делового этикета. Общение с клиентами. Отношения с подчиненными. Отношения с руководством. Защита информации. Культура переговоров: методы ведения переговоров, когнитивная техника переговоров и культура беседы.

Тема 9. Методы управления ресурсами организации

Основные объекты управления: Маркетинг. Прогнозирование. Управление персоналом. Управление финансами. Управление материальными потоками (логистика). Учет, анализ и информационное обеспечение управления, включая программные продукты автоматизации информационного обеспечения управления.

Управление человеческими ресурсами

Задачи и тенденции управления персоналом. Подбор и расстановка кадров. Мотивация и организация труда. Формы воздействия на исполнителей. Рабочие команды. Развитие персонала. Управление знаниями.

Управление финансами

Роль финансов в деятельности организации. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия. Баланс активов и пассивов. Анализ прибылей и убытков. Финансовая устойчивость и платёжеспособность. Прогноз денежных потоков и бюджетирование. Выбор порядка инвестирования.

Информационное обеспечение процесса управления организацией

Задачи и средства информационного обеспечения управления. Средства автоматизации – программные продукты: системы управления персоналом (HRM), системы планирования ресурсов производства (MRP и MRP II); системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM); системы управления информационными ресурсами (ECM); финансово-ориентированная система определения и планирования всех ресурсов предприятия (ERP).

Тема 10. Задачи и сущность стратегического и операционного управления

Задачи и сущность стратегического управления

Цели и задачи стратегического управления. Конкурентоспособность организации. Стратегический маркетинг. Процесс стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, контроль и оценка реализации стратегии.

Стратегии конкуренции. Пирамида стратегий и структура стратегического плана. Разработка и реализация стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Эффективность стратегии.

Тема 11. Задачи и сущность операционного управления

Роль операционного управления в системе управления организацией.

Операционная система и ее подсистемы. Объекты операционного управления: бизнес-процесс, клиент и владелец бизнес-процесса. Аутсорсинг. Принципы операционного управления.

Основные группы операционных стратегий: затраты, гибкость, качество, скорость. Особенности производственной и сервисной стратегий. Операционные ресурсы организации: производственная мощность, технологии, финансовые возможности, человеческие ресурсы.

Процесс операционного управления: система реализации стратегии в операционном управлении (BSC); теория ограничений.

Тема 12. Управление рисками

Сущность и содержание риска. Правила, функции и классификация рисков. Оценка риска, особенности выбора стратегии и методов решения управленческих задач с учетом риска. Управление риском: подходы к учету неопределенности при диагностике и описании рисков, оценивание рисков, подходы к управлению рисками на этапе планирования и в процессе управления.

Тема 13. Эффективность управления

Модели и показатели оценки эффективности управления

Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.

Базовые модели оценки эффективности управления организацией: модель, ориентированная на внутренние факторы производства; модель, ориентированная на человека; модель открытой системы; модель заинтересованных групп.

Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности

Финансово-экономические показатели эффективности: показатели прибыльности; показатели эффективности хозяйственной деятельности;

показатели деловой активности; показатели финансовой устойчивости; показатели рыночной эффективности.

Комплексная оценка конкурентоспособности организации.

Тема 14. Совершенствование деятельности и управления

Подходы к процессу совершенствования (процедурный и преобразовательный). Качество и конкурентоспособность.

Инновации

Инновации. Факторы инновационного развития. Организация и стимулирование инновационной деятельности.

Методы совершенствования.

Метод быстрого анализа (FAST). Бенчмаркинг. Прямой инжиниринг. Обратный инжиниринг. Реинжиниринг. Аутсорсинг.

Системы совершенствования

Концепции тотального контроля качества (TQC) и всеобщего управления качеством (TQM). Процедурная модель улучшений стандарта ISO 9001. Система совершенствования «Кайдзен». Концепция «бережливое производство». Система совершенствования «6 сигм».

IV.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, в том числе заочной формы получения образования

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

1. систематизация, закрепление, углубление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
2. овладение практическими навыками работы с различными видами литературы;
3. воспитание самостоятельности профессионального мышления: способности к профессиональному саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
4. развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
5. умение применять на практике, полученные на лекционных занятиях знания, умения и навыки, направленные на формирование профессиональной компетенции;
6. стимуляция, развитие исследовательских умений, направленных на постоянное совершенствование себя как профессионала.

В результате выполнения различных видов самостоятельной работы у студентов заочной формы получения образования должны сформироваться следующие практические и теоретические знания, умения и навыки:

1. выработка самостоятельного индивидуального рабочего плана для выполнения того или иного задания (подготовка к экзамену, выполнение курсовой работы, индивидуального задания и т.д.);

2. умение работать с различными источниками информации, правильно ее компилировать (например, работа с электронными и традиционными носителями информации, использование сети Интернет) и с точки зрения раскрытия темы, и с точки зрения ее соотношения в работе;

3. выработка умения правильно оформлять студенческие работы (контрольные и курсовые работы, презентации и проч.) вне зависимости, в каком виде (электронном либо традиционном) она поступает на проверку преподавателю;

4. подготовка к публичному выступлению. В этом случае речь идет не только о сборе материала, отвечающего требованиям преподавателя и отражающего особенности выбранной темы, но и об умении грамотно его преподнести аудитории.

Рекомендуется при планировании затрат времени самостоятельной работы следующее: тратить на самостоятельную работу 2-3 часа в день, а в свободные дни - от 3 до 5 часов. Подготовка к тестированию - 20 часов, выполнение индивидуального задания 8-10 часов, подготовка к зачету - 24 часов, подготовка к экзамену - 36 часов, написание курсовой работы - 40 часов.

При изучении дисциплины «Менеджмент» практикуются следующие виды и формы самостоятельной работы студентов:

- подготовка докладов и информационных сообщений на заданные темы;

- подготовка и написание рефератов, создание презентаций;

- подготовка к устному опросу, к дискуссии;

- подготовка к тестированию;

Формы контроля при изучении дисциплины:

- устный опрос;

- решение практических и ситуационных задач;

- тестирование;

- контрольная работа;

- реферат, презентация;

- зачет;

- экзамен.

IV.4. Перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов

Нормативные и законодательные акты

Гражданский кодекс Республики Беларусь // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. *Тележников, В.И.* Менеджмент: учебник / В.И. Тележников. - Минск: БГЭУ, 2016.
2. *Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр, 2023.

Дополнительная:

3. *Антонов, Г.Д.* Управление рисками организации: учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: Инфра-М, 2019.
4. *Басовский, Л.Е.* Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учеб. пособие. / Л.Е. Басовский., А.М. Лунева, Е.Н. Басовская и др. - М.: ИНФРА-М, 2022.
5. *Воронин, А.Д.* Операционный менеджмент: учебник / А.Д. Воронин, А.В. Королев. – Минск: Вышэйшая школа, 2022.
6. *Голдрат Э.М.* Цель: Процесс непрерывного улучшения / Э.М. Голдрат, Д. Кокс. – М.: Логос, 2017.
7. *Друкер, Питер, Ф.* Бизнес и инновации: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: ООО ИД «Вильямс», 2007.
8. *Друкер, Питер, Ф.* Эффективное управление предприятием. / П.Ф. Друкер, – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2018.
9. *Згонник, Л. В.* Организационное поведение: учебник / Л.А. Згонник - М.: Дашков и К, 2020.
10. *Ивуть, Р.Б.* Логистика: учебное пособие / Минск: БНТУ, 2021.
11. *Имаи, М.* Гемба Кайден: Путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи. - М.: Альбина Бизнес Букс, 2019.
12. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М: Диалектика, 2019.
13. *Котлер, Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, Г. К.Л. Келлер. - СПб.: Питер, 2016.
14. *Ламбен, Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпигас, И. Шулинг. - СПб.: Питер, 2018.
15. *Гапоненко, А.Л.* Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А.Л. Гапоненко. - 2-е изд., перераб. и доп. — М: Изд. Юрайт, 2023.
16. *Тележников В.И., Березун О.А.* Комплексная оценка конкурентоспособности коммерческой организации / Вестник БГЭУ №5, Минск: БГЭУ, 2019. С 57-65
17. *Тележников, В.И.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под редакцией В.И. Тележникова. – Минск: Амалфея, Мисанта, 2016.
18. *Томпсон-мл, Артур А., Стрикленд III, А., Дж.* Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества / Артур А. Томпсон-мл, А. Стрикленд III. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2017.

Учебное издание

**Э.М. Бодрова, В. И. Тележников,
В.М. Синельников, Н.Д. Жмакина**

**МЕНЕДЖМЕНТ.
Учебно-методический комплекс**

учебное пособие

ISBN 978-5-907857-03-2



Компьютерная верстка и макет *Горохов А.А.*

Подписано в печать 01.02.2024.

Формат 60×84 1/16. Бумага офисная

Усл. печ. л. 17,1. Уч.-изд. л. 15,5. Тираж 500 экз. Заказ 2152

Отпечатано в типографии

Закрытое акционерное общество "Университетская книга"

305018, г. Курск, ул. Монтажников, д.12

ИНН 4632047762 ОГРН 1044637037829 дата регистрации 23.11.2004 г.

Телефон +7-910-730-82-83 www.nauka46.ru