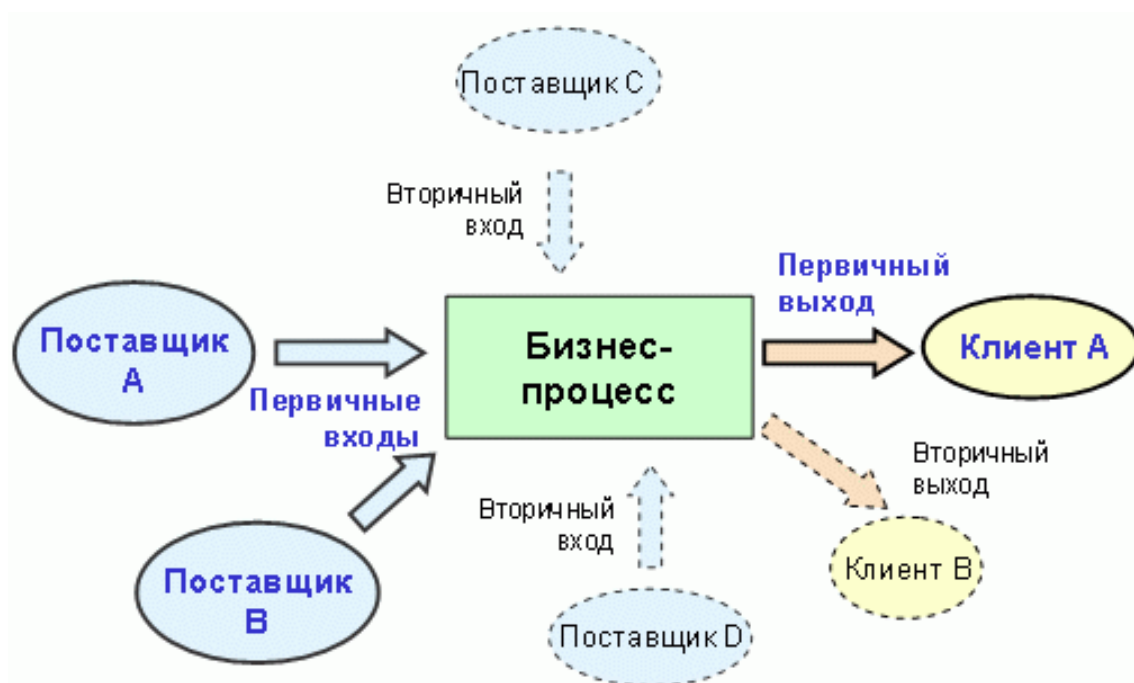


С.А. Олехнович

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



Санкт-Петербург  
2016

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**С.А. Олехнович**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

**Конспект лекций**

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Санкт-Петербург  
2016**

С.А. Олехнович. Организация и управление бизнес-процессами – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 165 с.

Учебное пособие разработано в соответствии с программой дисциплины «Организация и управление бизнес-процессами» и предназначено для студентов всех форм обучения по направлениям: 09.03.02 Информационные системы и технологии, 12.03.01 Приборостроение, 12.03.02 Опотехника, 15.03.06 Мехатроника и робототехника, 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), 45.03.04 Интеллектуальные системы в гуманитарной сфере.

Рекомендовано к печати Ученым советом факультета технологического менеджмента и инноваций, протокол № 10 от 24 мая 2016 г.



**Университет ИТМО** – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Университет ИТМО, 2016

© С.А. Олехнович, 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

### Организация как объект управления.

#### Особенности функционирования современных организаций

Сущность, классификация и особенности функционирования сложных организаций.....	6
Внешняя и внутренняя среда организации.....	17
Управление в организациях: функции, разделение труда и иерархическое построение организаций (организационные структуры). Централизация и децентрализация в управлении.....	27
Организационные структуры: сущность, виды, проектирование.....	37
Управление группой. Власть и партнерство. Лидерство.....	52
Коммуникации в организации: понятие, виды и уровни коммуникаций. Этапы коммуникационного процесса. Преграды и совершенствование организационных коммуникаций.....	92
Конфликты в организации.....	101
Управленческие решения: сущность, виды, требования. Методы принятия и измерения предпочтительности управленческих решений.....	104

#### **Бизнес-процессы в организации: сущность, виды, моделирование и реинжиниринг**

Процессный подход к управлению.....	118
Классификация процессов.....	121
Характеристика деловых процессов предприятия.....	127
Организация деловых процессов в пространстве и во времени.....	136
Моделирование бизнес-процессов в организации.....	144
Общая характеристика работ по проведению реинжиниринга бизнес-процессов.....	158
Внедрение процессного подхода.....	161
Список использованных источников.....	163

## Предисловие

Интерес к вопросам управления бизнесом постоянно удерживается на высоком уровне. И связано не только с тем, что управление играет очень важную роль в бизнесе, но также и с тем, что оно как практическая деятельность постоянно развивается, обретая иногда такие формы, которые по своей сущности в корне противоположны тому, что прежде в практике и в теоретическом осмыслении считалось образцом правильного управления.

Возрастающий интерес российских компаний к процессному подходу в управлении бизнес–процессов, обуславливает необходимость поиска и анализа теоретической и практической основ, которые могли бы обеспечить приемлемый для топ–менеджмента уровень экономического эффекта от внедрения подобных инициатив. Концепция Business Process Management (BPM) остается наиболее актуальным и перспективным направлением развития экономической деятельности на макро– и на микроуровне в современных условиях.

Ключевыми факторами развития BPM являются: глобальные экономические процессы, обуславливающие стремления компаний к инновациям, необходимость быстрой адаптации к изменяющейся конкурентной среде, увеличение и ускорение информационных потоков, всеобъемлющие интеграционные процессы и т.д. Главная причина успеха концепции BPM, обеспечившая ей лидирующие позиции в мировой практике, – понимание общих тенденций развития в области управления бизнес–процессами и осознание организацией на каком этапе развития BPM она находится, что важно для успешной реализации целей и задач компании.

Новый подход начал развиваться приблизительно с 2000 года, а всплеск числа публикаций о BPM пришелся на 2003 год. BPM сменил популярный в 1990 реинжиниринг бизнес–процессов.

Интерес к BPM во всем мире достаточно высок. Именно поэтому этот рынок развивается быстрыми темпами. По пути практического внедрения BPM–концепции уже идут многие компаний во всем мире. Характерно, что Россия в этом процессе не является слабым звеном: BPM–решения не только в полной мере присутствуют на российском рынке, но и реально используются российскими компаниями.

Не вызывает сомнений, что со временем решения класса BPM станут необходимым элементом корпоративных систем управления, что будет способствовать повышению управляемости и эффективности деятельности российских компаний.

Такой подход к вопросам менеджмента по предприятию в каждом конкретном случае требует дальнейших разъяснений и детализации составляющих компонентов и действий.

Цель настоящего конспекта лекций состоит в оказании содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины «Организация и управление бизнес-процессами» в соответствии с общими целями данной основной образовательной программы, а также в формировании у обучающихся системы знаний о современных подходах к сущности бизнес-процессов и бизнес-планирования, к закономерностям их развития, моделирования и функционирования.

Выполнение предусмотренных методическими материалами заданий по данной дисциплине позволит обучающимся закрепить необходимые знания, умения и навыки и на их базе сформировать соответствующие компетенции. Настоящий конспект лекций состоит из двух разделов. В первом разделе рассматриваются общие вопросы управления, поскольку они являются основополагающими при внедрении процессного подхода к управлению, а именно организация как основной объект управления, ее структурное построение и процессы управления, внешняя и внутренняя среда, а также взаимодействие людей в процессе их деятельности внутри организации.

Второй раздел посвящен вопросам, связанным с процессным подходом в управлении. Рассматриваются сущность и виды бизнес-процессов, даются понятие и категории организации деловых процессов, освещены проблемы моделирования и внедрения бизнес-процессов.

## Организация как объект управления. Особенности функционирования современных организаций

### Сущность, классификация и особенности функционирования сложных организаций

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу. **Управление** — это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

Многовариантность приемов и методов менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, неповторимость способов действия в каждой конкретной ситуации составляют основу делового управления.

#### Что такое организация?

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

**Организация** — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Формальные и неформальные организации. Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации настолько важны, что мы посвятим им целую главу. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А

используя слово *организация*, мы всегда будем иметь в виду *формальную* организацию.

Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей*.

### **Общие характеристики организаций**

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организации характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

**Ресурсы.** В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов.

**Зависимость от внешней среды.** Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Основные факторы внешней среды и ее характеристика более подробно будут рассмотрены нами далее.

**Горизонтальное разделение труда.** Вероятно, самой очевидной характеристикой организаций является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальным разделением труда*. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.



**Подразделения.** Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений*, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

**Вертикальное разделение труда.** Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

**Необходимость управления.** Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому *управление является существенно важной деятельностью для организации*. Однако в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

*Управление* — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы.

Более общепотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.

*Руководители низового звена.* Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения

этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование.



**Рис. 1. Уровни управления в организации**

Форма пирамиды (рис . 1) используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

*Руководители среднего звена.* Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

*Руководители высшего звена.* Высший организационный уровень — руководство высшего звена — гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

## **Классификация организаций**

Существование организаций позволяет осуществлять совместное проживание (организация – семья); получать прибыль (участие в коммерческих структурах); социальные потребности (государственные и

муниципальные организации); развлекаться (посещать зрелищные, культурные организации) и др. Можно выделить и ряд последствий существования организаций, причем как положительных, так и отрицательных. Так к позитивным последствиям существования организаций относятся:

- реализация интересов отдельных индивидов и групп, в частности интересы создателей организаций (владельцев), акционеров (собственников), наемных работников, клиентов, партнеров;
- предоставление работы для желающих, т. е. являются источником их существования;
- проведение изменений в организациях приводит к значительным изменениям в обществе (и наоборот), например, сокращения на предприятиях военного промышленного комплекса в РФ в 1990-е гг. привели к развитию «челночного бизнеса».

К негативным последствиям существования организаций относятся: различные аварии, загрязнение окружающей среды, несчастные случаи, участие в преступлениях. Участие может быть умышленным (участие в преступной деятельности) или неумышленным (компании страхования от пожаров могут потворствовать поджигателям).

Предлагаемая классификация (табл. 1) организаций проведена с учетом особенностей построения отношений внутри самой организации, ее подразделений.

*В зависимости от способа социальной организованности выделяют: формальные и неформальные организации.*

*Формальные, или официальные, организации* представляют собой официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности, обезличенности.

*Неформальные организации* официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных отношений, возникающих как результат взаимодействия сотрудников на основе взаимных симпатий и сотрудничества. Например, музыкальная группа. Однако как только такая группа регистрируется в официальном порядке, то она станет официальной организацией.

В зависимости от формы собственности выделяют: государственные, частные, муниципальные организации.

*Государственные организации.* Основным собственником данных организаций является государство. Например, Государственный университет управления (ГУУ).

*Частные организации.* Основными собственниками выступают физические или юридические лица. Например, частный лицей, магазин, аптека.

Таблица 1. Классификация организаций

Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Формальные</li> <li>♦ Неформальные</li> </ul>
Форма собственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Государственные</li> <li>♦ Частные</li> <li>♦ Муниципальные</li> </ul>
Отношение к прибыли	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Коммерческие</li> <li>♦ Некоммерческие</li> </ul>
Характер потребностей клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Индивидуальное и мелкосерийное производство</li> <li>♦ Серийное производство</li> <li>♦ Крупносерийное и массовое производство</li> </ul>
Формирование отношений внутри организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Корпоративные</li> <li>♦ Индивидуалистские</li> <li>♦ Эдхократические</li> <li>♦ Партиципативные</li> </ul>
Характер существования	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Реальные</li> <li>♦ Виртуальные</li> </ul>

*Муниципальные организации.* Собственность принадлежит местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например, библиотека, детский сад, музыкальная школа.

В зависимости от отношения к прибыли принято выделять коммерческие и некоммерческие организации. Основной целью деятельности *коммерческой организации*, в соответствии с гражданским кодексом РФ, является получение прибыли.

*Некоммерческие организации* не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это совпадает с достижением их целей. Например, ГУУ, не являясь коммерческой организацией, не ставит перед собой цели получать прибыль от обучения студентов, но проводит платное обучение для получения дополнительных доходов для развития учебного процесса в университете.

В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют: индивидуальное, серийное, крупносерийное производство.

*Индивидуальное, мелкосерийное производство* существует для удовлетворения индивидуальной потребности отдельного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления. Например, прокатный стан, спутник, индивидуальный пошив одежды, организация эксклюзивных туров для охоты на белых медведей, сборка автомобилей по индивидуальным заказам. Отличительными

особенностями такого производства являются: большое разнообразие выпускаемой продукции по отдельным заказам; технологическая специализация рабочих мест; применение универсального оборудования; высокая квалификация работающих; относительно большая длительность производственного цикла децентрализованное оперативное управление.

*Серийное производство* осуществляется для учета требований конкретных клиентов, но выпуск продукции или оказание услуг осуществляется небольшими сериями. Отработанные технологии производства позволяют тиражировать продукцию, но осуществлять это небольшими сериями. В последнее время этот вид производства, с учетом развития технологической и информационной базы, становится преобладающим. К особенностям данного вида производства следует отнести: постоянную номенклатуру продукции, выпускаемой в значительных количествах (партиях), использование работников средней квалификации относительно небольшой производственный цикл изготовления изделий, специализацию рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций. Например, выпуск автомобилей определенной марки, готовых швейных изделий небольшой серии, кондитерских изделий (тортов).

*Крупносерийное, или массовое,* производство создается для удовлетворения обезличенной потребности клиентов. Характерными чертами этого вида производства являются: ограниченная номенклатура выпускаемых изделий, специализация рабочих мест на выполнении, как правило, одной-двух постоянно закрепленных операций; применение труда рабочих, специализированных на ограниченном круге работ; существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий; использование стандартных технологических и управленческих процедур. Например, ВАЗ выпускает автомобили модели ВАЗ-2105 много лет достаточно большими сериями.

В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют: корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные организации.

*Корпоративные организации* представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерны: устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными. Например, «Лукойл», «Макдоналдс». В таких организациях, как правило, существует корпоративная этика поведения, стандарты поведения сотрудников, фирменная символика и атрибутика и пр.

*Индивидуалистские организации* – добровольное объединение индивидов. Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности таких организаций, интересы производства определяются задачами

воспроизводства личности. Для этих организаций характерно следующее: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей, смена специализации работников. Например, страховые организации, организации сетевого маркетинга.

*Эдхократические организации* – основаны на знании, компетенции исполнителей. Их применение характерно для области высоких технологий при сложных инновационных процессах. Формальности в построении структуры сведены к минимуму. Преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. Например, консультационные центры, медицинские центры, научные школы при ведущих университетах страны – их еще называют эдхократиями нашего общества.

*Партисипативные организации* – основаны на участии работников в управлении. Возможно участие: в выдвижении предложений, разработке альтернативных вариантов, принятии окончательного решения. Отдельные элементы партисипативного управления применяются достаточно успешно во многих организациях (ученые советы создаются в вузах, при научно-исследовательских институтах Российской Академии наук).

В зависимости от характера существования можно также выделить реально существующие организации и виртуальные. Реальные организации существуют в реальном физическом смысле, виртуальные осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Это не означает, что они не выпускают реальной продукции. Это лишь вариант организации управления. Особенность виртуальной организации состоит в том, что реальное общение сведено к минимуму и заменено на виртуальное. Такое положение имеет множество преимуществ, но и не лишено недостатков: требуется другая квалификация персонала, необходимо оснащение организации современными средствами коммуникации (электронной почтой, устройствами для проведения телеконференций), необходимо осуществление учета специфики менталитета работников, организация частых командировок руководителей по местам дислокации производств (другим странам). Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом.

Стратегический уровень – виртуальная организация более фрагментарная и изменчивая, ориентированная на появляющиеся идеи и формируется вокруг возможностей. Основным стратегическим ресурсом будет время, что приведет к ускорению делового цикла «нашел», «реализовал», «забыл». Потребности клиента будут формировать сами виртуальные организации, предлагая новые возможности, поскольку сама философия е-бизнеса – это не решение проблем, что означало бы вложение

сил и времени в свои слабости, а поиск возможностей и развитие сильных сторон.

Структурный уровень – связи и элементы виртуальной организации представляют равноправное сотрудничество «свободных художников», рабочих групп, отделов и целых организаций на основе аутсорсинга, причем отношения каждый раз выстраиваются по-новому и только на этапе реализации конкретного проекта.

Организационный уровень – построение отношений основывается на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в виртуальной организации. От работника будет требоваться не выполнение работы и даже не улучшение продукта или процесса ее выполнения, а умение сделать выбор, т. е. какую работу делать дальше, а от какой отказаться. А сам виртуальный характер работы помимо командной работы и внутренней мотивации потребует постоянного взаимодействия работников с работниками других организаций для выполнения работы в рамках виртуальной организации.

Технологический уровень – бизнес-процессы, как основа технологии и процесса создания продукта или услуги, будут доведены до замкнутого цикла, включающего динамическое моделирование и постоянное совершенствование в режиме реального времени.

### **Жизненный цикл организации**

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться — процветают, негибкие — исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие **жизненного цикла организации** как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с **жизненным циклом продукции** — временным интервалом, включающим несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать полный жизненный цикл продукции, жизненный цикл

продукции в сфере производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

*1. Этап предпринимательства.* Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

*2. Этап коллективности.* Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

*3. Этап формализации и управления.* Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

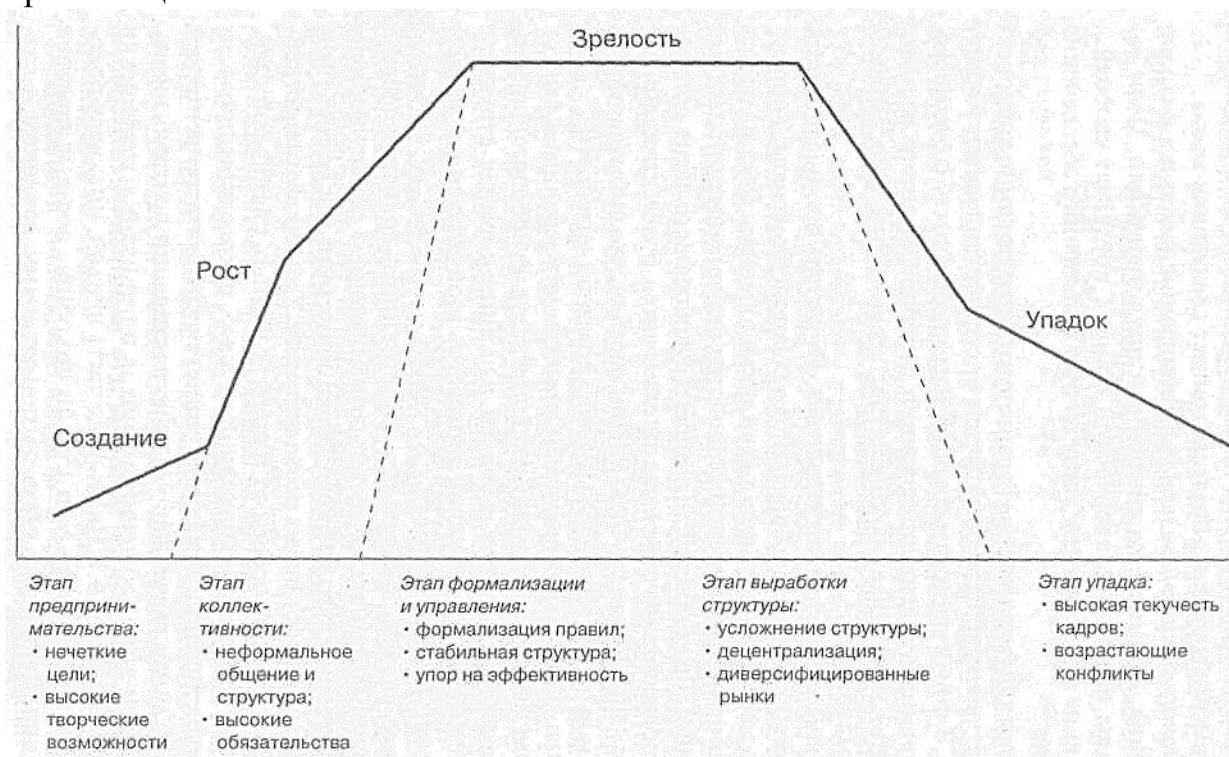
*4. Этап выработки структуры.* Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

*5. Этап упадка.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие



попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рисунке 2. На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, отражает стадии создания, роста и зрелости организации, а другая ее часть с отрицательным наклоном - стадию упадка организации.



**Рис. 2. Жизненный цикл организации**

Зрелость организации проявляется в том, что упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацеливается на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке. На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления организации, упразднить органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т. п.

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка. К ним, в частности, относятся:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыльность.

### **Внешняя и внутренняя среда организации**

Любая организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

**Внутренние переменные** — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*. В этой главе мы рассмотрим их основные характеристики, а позднее обсудим их взаимосвязь.

**Цели.** Организация, по определению, это — группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов.

**Структура.** Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структурные переменные будут подробно рассмотрены далее при обсуждении процесса функционирования организации. Здесь же мы сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

**Специализированное разделение труда.** Разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям*. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется *вертикальное разделение труда*.

*Вертикальное разделение труда*, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля — это важный аспект организационной структуры.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются функцией размера организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу *вместе*. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы

их выполнить. Поэтому, координация представляет собой тему, к которой мы будем часто возвращаться.

*Задачи.* Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это *работа с людьми, предметами* (машинами, сырьем, инструментами), *информацией*.

**Технология.** Эта четвертая важная внутренняя переменная имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

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

## **Внешняя среда организации**

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции,

согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы. Различаются силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

### *Среда прямого воздействия*

**Поставщики.** С точки зрения системного подхода организация -- это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов — это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика.

**Законы и государственные органы.** Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в 20 веке резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

**Потребители.** Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса — создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

**Конкуренты.** Это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

### *Среда косвенного воздействия*

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Мы подробнее остановимся на данном вопросе, рассматривая функцию планирования. Однако для начала следует вкратце рассмотреть основные факторы среды косвенного воздействия. К ним относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

**Технология.** Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

**Состояние экономики.** Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

При этом важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Из истории, к примеру, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом.

**Социокультурные факторы.** Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

**Политические факторы.** Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт.

**Отношения с местным населением.** Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия.

### **Характеристика внешней среды**

*Взаимосвязанность факторов внешней среды* — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других

Под *сложностью внешней среды* понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

*Подвижность среды* — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения



относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

*Неопределенность внешней среды* является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

**С целью диагностики** внешней и внутренней среды организаций и предприятий используются различные **методы**, наиболее известными из которых являются **PEST-анализ и SWOT-анализ**.

**PEST- анализ** — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. Его целью является анализ рынка, на котором функционирует организация. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. рис. 3) или в табличной форме.

**SWOT-анализ.** SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Он предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя – в O и T. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем (рис. 3).

**P (POLITICAL)**

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

**E (ECONOMICAL)**

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

**S (SOCIO – CULTURAL)**

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

**T (TECHNOLOGICAL)**

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

**Рис. 3. Элементы и процессы в организации**

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Главное отличие SWOT-анализа от PEST-анализа заключается в том, что он анализирует положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов, в то время как последний исследует только основные рыночные факторы.

Основные факторы, исследуемые в ходе проведения SWOT-анализа, представлены в табл. 2.

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа

<b>Факторы, учитываемые в SWOT-анализе</b>	
<p><b><i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i></b></p> <p>Четко проявляемая компетентность            Адекватные финансовые источники            Высокое искусство конкурентной борьбы            Хорошее понимание потребителей            Признанный рыночный лидер            Четко сформулированная стратегия            Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество            Собственная уникальная технология,            лучшие производственные мощности            Проверенное надежное управление            Высокое искусство НИОКР            Наиболее эффективная в отрасли реклама</p>	<p><b><i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i></b></p> <p>Потеря некоторых аспектов компетентности            Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии            Рыночное искусство ниже среднего            Отсутствие анализа информации о потребителях            Слабый участник рынка            Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации            Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами            Устаревшие технология и оборудование            Потеря глубины и гибкости управления            Слабые позиции в НИОКР            Слабая политика продвижения</p>
<p><b><i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i></b></p> <p>Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей            Расширение диапазона возможных товаров            Благодушие конкурентов            Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки            Благоприятный сдвиг в курсах валют            Большая доступность ресурсов            Ослабление ограничивающего законодательства            Ослабление нестабильности бизнеса</p>	<p><b><i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i></b></p> <p>Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов            Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей            Ожесточение конкуренции            Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости            Неблагоприятный сдвиг в курсах валют            Усиление требований поставщиков            Законодательное регулирование цены            Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса</p>

## **Управление в организациях: функции, разделение труда и иерархическое построение организаций (организационные структуры). Централизация и децентрализация в управлении**

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Таким образом, **необходимость** управления возникает там, где есть совместный труд в форме производственной кооперации и общая цель. Оно обособляется тогда, когда кооперация достигает величины, при которой совмещение управленческого и производственного труда уже не оправдывается экономически.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Классик управления *А. Файоль* дает такое определение управления: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».

*Ли Якокка* считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд». *Акио Морита* пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое. *Питер Друкер* определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. *Вернер Зигерт* подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других. *Майкл Мескон* считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через

других людей. Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей. Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы «рядом» с этим процессом, руководит им. Специфику управления составляют:

- предмет труда, которым является труд других людей;
- средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;
- продукт труда, которым является управленческое решение;
- результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена (рис. 4.). На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов: 1) получение ресурсов из внешней среды; 2) преобразование ресурсов в готовый продукт; 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду. При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

**Менеджер** – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. **Специалисты** – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают **технические исполнители**: секретари, референты, техники и т.д.



Рис. 4. Элементы и процессы в организации

Управление – это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления.

Итак, процесс управления включает следующие элементы: **управляющую систему** (субъект управления), **управляемую систему** (объект управления), **управляющее воздействие** в форме управленческого решения, **конечный результат**, **общую цель** и **обратную связь**, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту (рис.5). Обратная связь может реализоваться в виде непосредственной связи между выходом и входом всей системы (глобальная обратная связь) или любой части системы (локальная обратная связь).

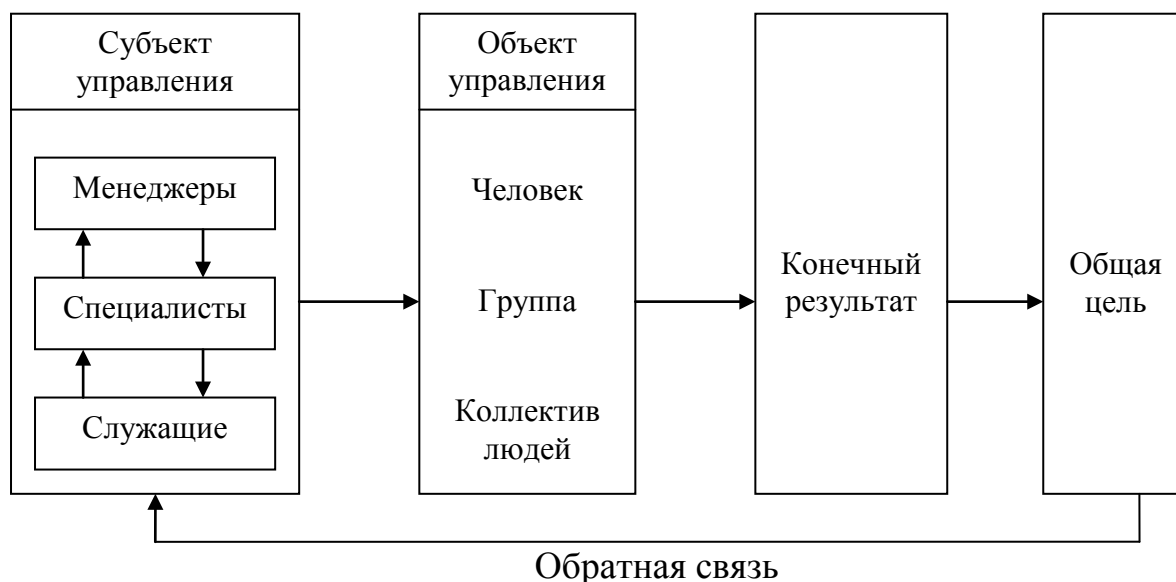


Рис. 5. Элементы процесса управления

Различие между прямой и обратной связями заключается в том, что прямая связь в системах управления обеспечивает передачу воздействия, информации с выхода одного элемента на вход другого элемента, а обратная связь – с выхода некоторого элемента на вход того же элемента.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс. Он порождается сложностью производства и управления им. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: **планирования, организации и мотивации**. Обратную связь осуществляет функция **контроля** (рис. 4). Это основные функции управления, они имеют место в любой организации. Кроме основных существуют специфические или конкретные функции управления. Их набор и содержание зависят от специфики управляемого объекта. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

Для того чтобы эффективно управлять организацией необходимо, прежде всего, иметь четкое и непротиворечивое представление о том, куда

мы идем, и почему мы идем именно этим путем. Это «представление» есть результат того, что принято называть **планированием**.

Ядро процесса планирования составляет **целеполагание**. Целевые установки позволяют расставить ориентиры на пути следования. Последующая часть процесса планирования должна нарисовать конкретную траекторию движения: систему программ и планов, где описано все необходимое для того, чтобы достигнуть поставленных целей, необходимые ресурсы, знания, умения и навыки.

#### **Цели планирования.**

— *Определение направления развития компании.* Отсутствие единого направления делает развитие практически невозможным. В лучшем случае развитие будет проходить случайно и непостоянно, противореча планам и намерениям менеджмента.

— *Снижение влияния всевозможных изменений внешней и внутренней среды.* Планы позволяют предусмотреть соответствующие изменения во внешней и внутренней среде и заранее подготовиться к негативным изменениям и максимально эффективно использовать позитивные.

— *Сведение к минимуму потерь от нерационального использования рабочей силы и ресурсов.* Планы позволяют рационализировать использование всех видов ресурсов. Это следует, в частности, из того, о чем было замечено выше. Единая система планов предусматривает наиболее короткий путь к заданной цели.

— *Установление стандартов, пригодных в дальнейшем на этапе контроля.* Правильно составленные планы предполагают возможность эффективного контроля их выполнения.

#### **Планирование как процесс включает в себя следующие этапы.**

1. *Установка целей и задач.* Этот этап связан с определением, правильной постановкой и систематизацией целей организации. Если в организации осуществляется стратегическое планирование, то дальнейшая декомпозиция основных целей уступает место разработке стратегии.

2. *Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей.* Стратегия, как способ и средство достижения поставленных целей определяет дальнейший процесс планирования. На этом этапе уточняются цели и задачи, формируются способы их достижения.

3. *Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам.* Эта стадия процесса планирования, как и следующая представляют собой непосредственную границу, собственно, планирования и организации выполнения планов. Здесь определяется материальная сторона дела.

4. *Доведение планов до всех, кто их должен выполнять, кто несет ответственность за их реализацию.* Это необходимое условие успешного



планирования. На практике много планов не выполняется правильно именно по причине искаженных или отсутствующих представлений работников организации о средствах и способах достижения поставленных целей. Этот этап граничит с функцией мотивации.

Многообразие целей организации приводит к необходимости разработки системы взаимоувязанных планов работы, направленных на их достижение. Классификация всей совокупности планов организации производится по длительности планового периода и по структурным составляющим организации.

*По длительности планового периода* различают стратегические, тактические и оперативные планы.

**Стратегические планы.** Эти планы связаны с разработкой направлений развития организации и стратегическими целями. Подробно о стратегическом планировании пойдет речь ниже. В данном случае планирование охватывает период времени, как правило, 3—5 лет.

**Тактические планы.** Тактические планы составляются на среднесрочный период, примерно до 1 года. Выполнение тактических планов необходимо для реализации стратегических планов.

**Оперативные планы.** Этот вид планов связан с ежедневной работой, постановкой оперативных задач, выполнением, анализом ситуации и т. д.

*По структурным составляющим организации* планы разделяют на планы по организации в целом, планы структурных единиц и функциональных подсистем.

**Планы по организации в целом.** Такие планы разрабатываются высшим менеджментом организации и обязательны к выполнению всеми ее подразделениями

**Планы структурных единиц.** Это могут быть планы независимых бизнес-единиц, центров прибыли, более или менее самостоятельных подразделений организации, определяющих самостоятельно направления реализации общих планов организации.

**Планы функциональных подсистем.** Это низший уровень организационного планирования. В этом случае планы составляются по функциональным подсистемам организации — таким как производственная, финансовая, сбытовая и т. п.

**Цели.** *Цели* — это основные задачи. *Цели* — это результаты, к которым стремится индивидуум, группа лиц или организация в целом. *Цели* — это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

*По содержанию* цели могут быть **экономическими** (прибыль, дивиденды, расходы), **социальными** (социальное обеспечение работников организации), **организационными** (предусматривающие изменения в структуре организации, изменение параметров систем на уровне

организации), *техническими* (развитие техники и технологий), *научными*, *политическими*, *экологическими* и т. д.

По повторяемости цели могут быть *периодически повторяемые*, *постоянно решаемые* и *разовые*. Этот параметр имеет очень важное значение при планировании работ по выполнению этой цели и определению способов ее достижения. На реализацию повторяемых целей можно затратить больше средств, что окупиться при повторе. Это заставляет искать нечто общее в различных целях, что можно было бы повторить в дальнейшем.

По структуре организации выделяют *цели организации* и *цели подразделений*. Эти цели не должны противоречить друг другу и соответствовать стратегическим целям.

По функциональным подсистемам можно выделить цели, устанавливаемые для подсистем маркетинга, производства, финансов, персонала и т. д.

Кроме всем известных видов целей, более всего применяющихся на практике, таких как цели по периоду времени и по подсистемам, есть и менее распространенные классификации, например, по *приоритетности*: особо приоритетные, приоритетные и остальные. Это важно в особенности для технологий управления по целям. **Принцип Парето**, например гласит, что, как правило, 20% усилий дают 80% результатов, а остальные 80% усилий дают только 20% результатов. Правильно выделить нужные цели, те 20%, и сконцентрироваться на их достижении — это уже искусство управления.

**Дерево целей.** Количество и разнообразие целей при решении сложных задач достаточно велико. Для систематизации всего этого многообразия используют т. н. «дерево целей» (рис. 6).

#### Уровни декомпозиции дерева целей

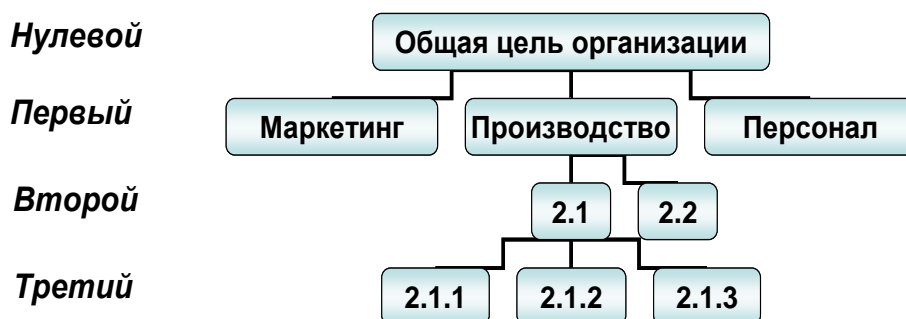


Рис. 6. Дерево целей

**Дерево целей** — это древовидный граф, позволяющий упорядочить цели организации в непротиворечивую систему. Он используется также как метод декомпозиции целей.

В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, *кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства.*

Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включать в план? Что предпринять? Что предвидеть? И т.д.), то функция организации ставит вопросы *кто* и *как* (т.е. Кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организация - это средство достижения целей организации.

**Мотивация.** Задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом. До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям, — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы *мотивировать*, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворения потребности с помощью хорошей работы.

**Контроль** — это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Функции *планирования, организации, мотивации* нельзя осуществлять в отрыве от функции *контроля*. Все они являются неотъемлемой частью общей системы управления, ведущей организацию к получению результата деятельности. Деятельность организации должна обеспечить получение требуемого результата, она всегда протекает как управляемый процесс. Отсюда следует необходимость осуществления предварительного, а также заключительного видов контроля.

***В самом общем виде контроль можно рассматривать как процесс измерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов по отношению к запланированным (требуемым).***

В практике управления используются различные виды контроля. В основном их можно разбить на *четыре группы*: по времени

осуществления; по степени охвата; по срокам проведения; по форме осуществления.

Рассмотрим первую группу, к которой относятся виды контроля, различаемые **по времени осуществления**. В неё входят: **предварительный контроль; текущий контроль; заключительный контроль**.

*Предварительный контроль* осуществляется до начала фактических работ по всем видам ресурсов. Основным средством предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего объектом контроля является деятельность подчинённых. Его цель — исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

*Заключительный контроль* осуществляется после того, как работа выполнена. Он, *во-первых*, дает руководителю информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем; *во-вторых*, за счет оценки качества выполненной работы способствует совершенствованию мотивации эффективности деятельности.

Во второй группе — **по степени охвата наблюдаемых явлений и процессов** контроль делится на: **общий (полный, сплошной); выборочный**.

*Общий контроль* предполагает сплошное изучение производственно-хозяйственной деятельности, социально-экономического процесса.

*Выборочный контроль* получил наиболее широкое развитие в проверке соблюдения технологических процессов, прежде всего в изготовлении крупных партий деталей, массовом производстве. При его организации активно используются методы статистического контроля качества. Суть данного метода заключается в том, что проверке подвергаются особым образом отобранные из партии образцы продукции, а выводы делаются по всей партии.

В третьей группе, выделяющейся **по установлению рациональных сроков проведения**, различают следующие виды контроля: **систематический; периодический; разовый**.

*Систематический контроль* организуется в отношении наиболее важных, ответственных объектов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он проводится в заранее установленном режиме. При этом сроки проверок прямо зависят от степени важности процесса.

В обычной, повседневной производственно-хозяйственной деятельности используются преимущественно *периодические формы контроля*: проверка хода выпуска продукции, наличие материалов на

складе, выход рабочих на работу. к этой же группе относится статистическая отчетность.

Особое место в управлении принадлежит *разовому контролю*. Он, как правило, проводится специализированными функциональными органами и направлен на всестороннюю проверку какого-либо отдельного аспекта или всей производственно-хозяйственной деятельности.

*Четвёртой*, заключительной, *группой* является группа контроля, отличающаяся *по форме осуществления*. В ней выделяют следующие виды контроля: **финансовый контроль; административный контроль; технический контроль.**

*Финансовый контроль* проводится путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др.

*Административный контроль* осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете: производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке — как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием.

*Технический контроль* используется для проверки производственных параметров. Он необходим для своевременного устранения технических неполадок, проверки состояния оборудования.

Известно три аспекта управленческого контроля:

1. *Установление стандартов* в процессе планирования, или это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период.
2. *Измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период.
3. *Сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные специализированные виды труда, а само управление — как их совокупность. Труд конкретных управленческих работников — это

действия, операции, связанные с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Оно воплощает в себе воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумевают действия, осуществляемые в рамках конкретной функции.

**Связующие процессы** — это процесс принятия решений и коммуникация, т. е. обмен информацией, который необходим для всех функций управления.

**Принятие решений.** Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

**Коммуникация** — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.

## **Организационные структуры: сущность, виды, проектирование**

Функция организации — важнейшая функция управления, заключающаяся в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Организационное построение компании, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками. Схема любой организации отражает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако такой фактор, как человеческое поведение, нередко воздействует на эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т.д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные – линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

**Организационная структура** представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящихся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. **Структура организации** – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Структура управления выступает как форма процесса управления, а функции – как его содержание. Такая зависимость предполагает первичность функций управления и вторичность структуры. Поэтому сначала надо определить, какие функции и в каком объеме будут необходимы для управления в данных производственных условиях, а затем создавать необходимые органы управления.

Чтобы определить объем и содержание функций управления, необходимо знать внешнюю среду и цели управляемого объекта, процесс производства, его тип, масштабы и технологию, характер продукции, численность работающих, уровень специализации, кооперирования производства, уровень автоматизации управленческих работ, квалификацию работников, эффективность их труда.

Назовем основные **факторы**, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

1. внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;
2. технология управления и производства;
3. стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства, способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;

4. поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

К **элементам** проектирования организации относятся:

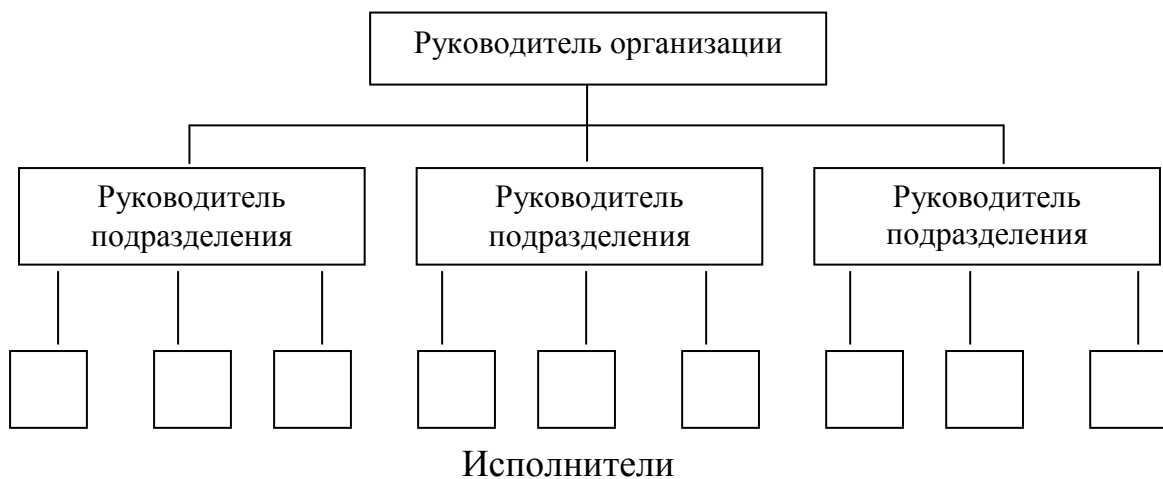
1. разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций);
2. департаментализация и кооперация (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию);
3. иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости. Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления. Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчиненных, что сокращает количество уровней иерархии в организации);
4. централизация и децентрализация (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);
5. дифференциация и интеграция (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции).



### Типы организационных структур.

**Линейная структура.** Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (рис. 7). Сущность линейного управления заключается в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу). В свою очередь, последний подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

*Преимущества линейного управления:* 1) получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий; 2) полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений; 3) обеспечение единства руководства сверху донизу; 4) оперативность в принятии решений.

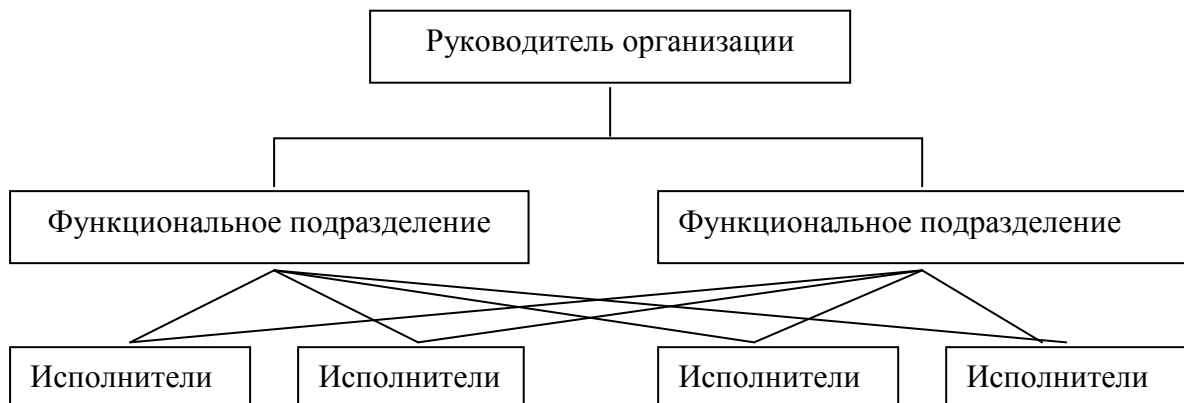


**Рис. 7. Линейная организационная структура**

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Тем не менее, развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации переструктурироваться на другие типы организационных структур.

**Функциональная структура.** При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции

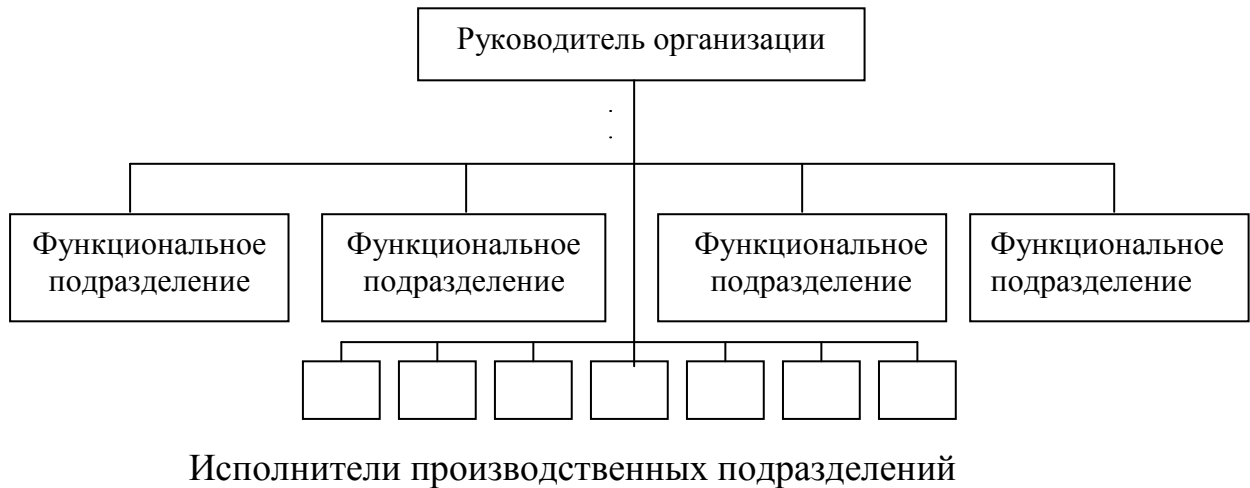
управления (рис. 8). Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления организацией, но нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.



**Рис. 8. Функциональная организационная структура**

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Часто у функциональных руководителей наблюдается склонность переоценивать значение своего участка работы. Это приводит к появлению «болезни» функционализм, при котором цели функциональных подразделений ставятся выше общей цели организации, появляются противоречия между подразделениями, создается их замкнутость. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя **линейно-функциональную структуру**. Эта структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам (рис. 9). В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).



**Рис. 9. Линейно-функциональная структура**

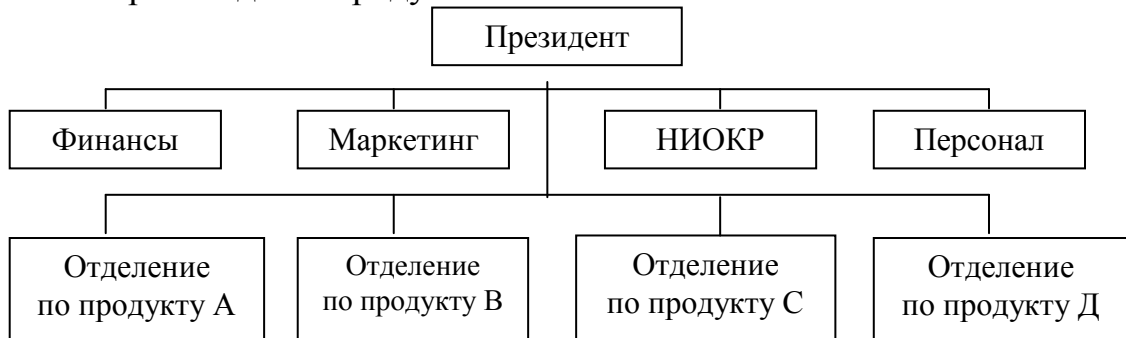
Линейно-функциональная структура требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения. Но и этой структуре присущи свои недостатки: иногда наблюдается искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, увеличение расходов на управление, потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур.

Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач (фирмы в металлургических отраслях, отраслях, производящих сырьевые материалы). Общей тенденцией является расширение функционального управления по мере подъема к более высоким уровням управления.

В настоящее время, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией, технологией, изменениями внешней среды, руководство разрабатывает **дивизиональные** структуры. В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Появляются **продуктовые и региональные** структуры, структуры, **ориентированные на потребителя**. Такие новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата.

Развитие продуктовых структур было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств (рис. 10). Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.



**Рис. 10. Дивизиональная продуктовая структура**

В производственном звене выделяются автономные участки, связанные с производством разных продуктов. На эти участки назначаются руководители с полной ответственностью за производство продукта и получение прибыли. Участкам придается соответствующее функциональное обслуживание.

Структура, ориентированная на потребителя, группирует работы вокруг конечного пользователя продукта. Например, товары для детей, молодежи, пенсионеров или товары для дома и т.д. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Такой подход облегчает связь с клиентами. Примером могут служить сбытовые организации крупных фирм.

Группировка работ вокруг результата (продукт, рынок, потребитель, проект) разрешила ряд проблем, возникших при функциональном подходе, где работы группируются вокруг ресурса, функции. Удалось исключить текучку из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня управления от стратегического.

Этому также способствовало перенесение ответственности за прибыль на уровень отделений, что освободило время высшего руководства для решения стратегических задач. Повышение ответственности руководителя отделения способствует развитию децентрализации, инициативы, автономии.

*Преимущества дивизиональных структур:*

- быстрая реакция организации на изменения внешней среды, так как повышается ее гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
- отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
- улучшение коммуникаций;
- ориентация организации на конечный результат;
- высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, т.к. сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии;
- сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

*Недостатки продуктовой дивизиональной структуры:*

- появление новой «болезни» – продуктивизма – противопоставление целей продукта общим целям организации, появление конкуренции за ее ресурсы;
- невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- увеличение численности персонала, дублирование работ;
- рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- сохранение в рамках дивизионов линейно-функциональных структур и всех их недостатков.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляются **матричная, проектная, сетевая, командная** и др. структуры (рис. 11). Эти структуры максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.



Рис. 11. Матричная структура управления

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Эффективность матричной структуры базируется на том, что функциональные знания пропитывают каждую работу. Кадры используются более гибко, более эффективно принимаются управленческие решения.

*Преимущества матричных структур:*

- высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;
- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- кооперация между разными функциональными подразделениями;

- более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;
- усиление мотивации персонала.

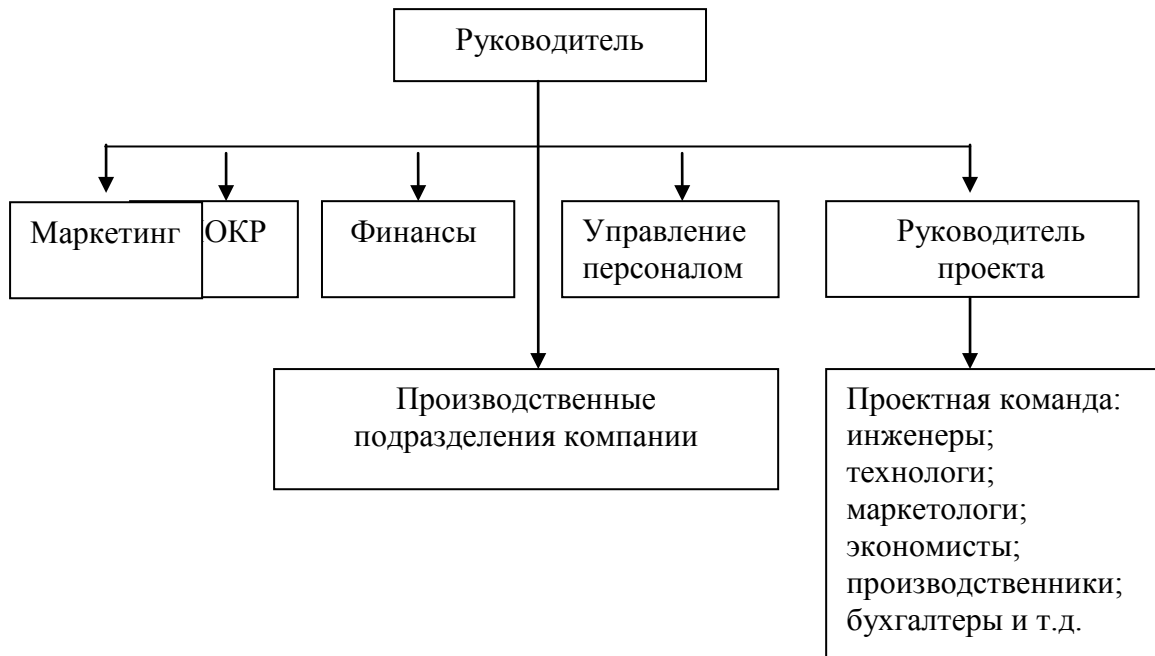
*Недостатки матричных структур:*

- высокая сложность, отсюда – путаница, вызванная двойной командной цепочкой;
- увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;
- борьба за власть, так как в рамках этой структуры четко не определены властные полномочия;
- необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;
- большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- затрудняется полноценный контроль по уровням управления.

Следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то ее часть. Масштабы применения матричных структур или отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительны.

Под **проектной структурой управления** понимают временную структуру, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл такой структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Существует несколько типов проектных структур. На рис. 12 представлена чистая или сводная проектная структура управления, которая подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.



**Рис. 12. Проектная структура управления**

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за все виды деятельности – от начала и до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация деятельности исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

*Преимущества проектных структур:*

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высоких конечных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта;
- большая гибкость проектных структур.

*Недостатки проектной структуры:*

- дробление ресурсов и усложнение поддержки развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- лишение работников осознания своего места в компании, так как проектные группы формируются на временной основе;
- частичное дублирование функций.



**Сетевые структуры** представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта – производство и поставка комплектующих – изготовление и сборка изделия – продвижение к потребителю – продажа. Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети они подчиняются ее общим правилам и интересам. В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать усилия компании на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручает фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями.

В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности. Даже небольшая сетевая организация может использовать огромный ресурсный потенциал аутсорсинга. Он позволяет получить организации необходимые в данный момент услуги (разработка инженерных решений, установка оборудования и т.д.) при сокращении операционных расходов.

Одним из основных недостатков сетевых структур является отсутствие непосредственного контроля, когда менеджеру компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения своих партнеров.

Характерной чертой последнего десятилетия XX века стало экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;
- групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- создание условий для гибкой комплектации продукции;
- минимизация запасов;
- быстрая реакция на изменения;

- гибко перенастраиваемое оборудование;
- высокая производительность и низкие затраты;
- безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем появится большое многообразие структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

### **Централизованные и децентрализованные организации**

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации — это деление работ по вертикали. Решать, в *каком элементе* иерархической структуре должны приниматься важнейшие решения, — дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

В ходе анализа соотношений полномочий различных уровней управления, руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят, однако, самый общий характер, и существует множество различных способов делегирования полномочий в зависимости от того, какое конкретное решение необходимо принять.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

#### ***Степень централизации***

На практике, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и

полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

1. *Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. *Последствия решения, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

4. *Количество контроля за работой подчиненных.* В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы.

#### ***Факторы, определяющие степень децентрализации***

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными

задачами, а частично — многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Друкер заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать *наименьшее* число уровней»

И централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. Основные достоинства централизованных и децентрализованных структур в сводном виде показаны в табл. Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

#### ***Преимущества централизации***

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

#### ***Преимущества децентрализации***

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе

приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

### **Организационное проектирование**

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. *Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. *Установите соотношения полномочий различных должностей*. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. *Определите должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре.

## **Управление группой. Власть и партнерство. Лидерство.**

### **Значение групп для организаций и людей**

Проблема групп, в которые объединяются люди в процессе своей деятельности, — важнейший вопрос не только социальной психологии, но также теории и практики управления. Люди редко работают в полной изоляции друг от друга. Степень связи с другими людьми позволяет нам достигнуть результатов, которых мы не смогли бы достигнуть

в одиночку, — создание групп при этом имеет смысл. Важно учитывать следующее: *от влияния группы во многом зависит эффективность деятельности ее членов, их отношение к работе и руководству*. Поэтому при правильном подходе *группы можно использовать в качестве фактора воздействия на персонал в интересах организации*. Для руководителя важно понимать динамику развития и функционирования групп.

Понимание организации как *совокупности людей* или как *совокупности групп* приведет нас к разным способам воздействия на работников для достижения организационных целей. Но насколько они будут эффективными, зависит от правильного учета влияния человеческого фактора на поведение организации.

При этом *главная проблема — как эффективно объединить группы в единое целое*. В современном быстро развивающемся мире проблема обеспечения эффективности коллективной (групповой) работы приобретает особую актуальность. Новое время предъявляет к организациям новые требования. Старые методы управления не всегда дают желаемые результаты. Возникает необходимость в реструктуризации. Многие организации отказываются от громоздких иерархических структур путем сокращения среднего звена руководящего состава и наделения работников дополнительными полномочиями.

Итак, **группа** — это относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и воспринимающих себя как часть единого целого.

Выделим **отличительные характеристики группы**. Чтобы быть группой, необходимо соответствие четырем критериям: 1) двое или более людей должны осуществлять социальное взаимодействие; 2) они должны иметь стабильную групповую структуру; 3) должны разделять общие цели; 4) индивиды должны воспринимать себя самих как единое целое (группу).

Любая организация состоит из групп людей, поэтому организационное поведение может рассматриваться под углом зрения группового поведения. Дадим определение этому понятию.

**Групповое поведение** — это совокупность действий и внешних проявлений активности группы как целого и взаимодействующих внутри нее индивидов и малых групп.

**Управление группой** — это целенаправленное воздействие на группу или отдельных её членов для согласования совместной деятельности, то есть воздействие на поведение (его результаты, характеристики, процесс, состояния) группы.

Выделяют основные и ситуационные характеристики группы. *Основные характеристики* (статус, роли, нормы, состав) зависят от

группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников. Они формируются в процессе развития группы. *Ситуационные характеристики* зависят от условий функционирования групп, определяемых организацией.

*Группы влияют на своих членов посредством: ролей, статуса, норм.*

**Роль** — это набор ожидаемых поведенческих моделей (схем), приписываемых индивиду, который занимает определенную позицию в социальной группе

*Роль непосредственно связана со статусом, поэтому иногда роль определяется как его динамический аспект.* Роль можно охарактеризовать через перечень тех реальных функций, которые заданы индивиду группой и содержанием групповой деятельности.

Роли могут быть:

- *предполагаемыми (ожидаемыми)* — это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- *воспринимаемыми* — модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- *предписанными* — фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать *функциональными*, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью, закреплены формальными правилами, инструкциями и представляют собой четко сформулированные правила поведения в той или иной организации.

**Статус** — это положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (*формальный, официальный статус*), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (*неформальный, неофициальный статус*). Статус присваивается людям в соответствии с их достижениями, личными характеристиками, взаимоотношениями с другими людьми и условиями, в которых они работают или отдыхают. Для членов группы важно верить, что установленные критерии и соответствующая им иерархия статусов справедливы. Следовательно, должно быть *справедливое соответствие статусов*.

**Нормы** — общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения и деятельности, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими. Существует несколько способов формирования и изменения групповых норм.

Групповые нормы — совокупность убеждений и представлений членов группы по поводу того, какое поведение считается: правильным или неправильным; хорошим или плохим; допустимым или недопустимым; приемлемым или неприемлемым.

Групповые нормы выполняют *функцию регулирования совместной деятельности членов группы*. Они могут быть формализованы в определенных документах, положениях, процедурах и т. п. Вместе с тем, большинство групповых норм носит *неформальный* характер.

Именно в нормах фиксируются *критерии функционирования группы как целостного образования*.

Можно выделить следующие *общие для всех организаций и групп категории норм*:

1) *нормы, связанные с выполнением работы*, предполагают четкие указания: насколько интенсивно человек должен работать, как представлять сделанную работу, какими каналами связи пользоваться и т. д.;

2) *нормы, представляющие требования к внешним факторам поведения*: стиль одежды, внешние проявления лояльности к группе и организации (недопустимо, например, искать другую работу) и т. д.;

3) *нормы, отражающие неформальные (дружеские) связи*;

4) *нормы, связанные с распределением ресурсов* (поровну, в зависимости от количества или по принципу производственной необходимости).

К наиболее важным организационным нормам относятся те из них, которые связаны с *интенсивностью и качеством деятельности*. Рабочие группы путем довольно явных сигналов сообщают индивиду то, насколько напряженно он должен работать, определяют его нормальную производительность, указывают, когда необходимо работать изо всех сил, когда только выглядеть занятым, а когда можно расслабиться, и т. д. Эти *нормы чрезвычайно сильно влияют на индивидуальную деятельность и способны, куда в большей мере, определять деятельность человека, чем его способности и уровень мотивации*.

Следовательно, *нормы* оказывают влияние и на результаты деятельности организации. Они могут быть *положительными* и поощрять поведение людей в направлении достижения целей организации. *Отрицательные* нормы, наоборот, поощряют поведение, не способствующее достижению целей организации.

**Состав.** Под *составом* понимают *степень сходства личностей и точек зрения*, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуются, чтобы *группа состояла из непохожих личностей*, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Развитие группы требует некоторого времени и определенных усилий со стороны членов группы. Наиболее глубокой интеграцией отличаются группы с относительно стабильным составом, члены которых знают друг друга уже достаточно давно. Частое изменение состава группы, как правило, негативно сказывается на ее моральном состоянии и *степени сплоченности*. *Групповая сплоченность* оказывает



влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

### *Ситуационные характеристики группы*

**Личные качества членов группы.** Такие черты характера работников, как добросовестное отношение к труду, дисциплинированность, обстоятельность в делах, склонность к взаимовыручке и им подобные, позитивно влияют на производительность группы, ее моральный климат и честность во взаимоотношениях. К позитивным моментам относятся и такие черты, как общительность, уверенность в себе и независимость. Противоположные, отрицательные характеристики — эгоцентризм, властность, скрытность и другие — отрицательно влияют на взаимоотношения людей и производительность группы. Эти личные черты оказывают сильное влияние на поведение группы в целом. Так, групповой работе будет препятствовать предшествующий неудачный опыт совместной работы, нежелание забыть о своей прежней власти, о своем более высоком статусе.

**Размер группы.** При *малочисленной группе* трудно обеспечить взаимозаменяемость, а в некоторых случаях просто невозможно обеспечить законченный производственный процесс. Это обусловлено тем фактом, что диверсификация персонала имеет свои границы. С *увеличением размера* группы усложняется и становится все более формализованным общение, возникают проблемы дисциплинарного характера, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач. И все же большинство исследователей сходятся во мнении, что *при численности, превышающей 10—12 человек, добиться высокой сплоченности коллектива будет довольно сложно. В данном случае велика вероятность распада коллектива на отдельные подгруппы.* Исследования показывают, что наибольшей сплоченностью и самым тесным взаимодействием между своими членами характеризуются *наиболее эффективные группы, состоящие из 5—7 человек.* Хотя специфика задачи и организационный контекст ее выполнения могут существенно изменять этот показатель.

При рассмотрении вопроса о влиянии размера группы на эффективность работы ее членов, необходимо остановиться на понятии «*социальная леность*», или эффект «*социального лодыря*» (явление, известное также под названием синдром «зайца», «безбилетника»). «Социальная леность» возникает в процессе совместной работы потому, что люди начинают думать, что их личный вклад невозможно измерить и оценить. Под социальной леностью понимается склонность человека

при осуществлении какой-либо деятельности совместно с другими людьми прилагать меньше усилий, нежели при выполнении той же работы в одиночку.

**Пространственное расположение.** Характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу: сидят лицом или спиной друг к другу. Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между человеком и группой: 1) наличие постоянного места или территории; 2) личное пространство, в котором находится только данный человек; 3) взаимное расположение рабочих мест.

**Цели и задачи, решаемые группой.** Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от ее *сложности*. Если задачи, стоящие перед членами группы, очень тесно *взаимозависимы*, группа нуждается в более интенсивном и согласованном взаимодействии. Следовательно, *на эффективность группы влияет степень признания всеми членами группы сложности, взаимосвязи и взаимозависимости порученных ей задач или поставленных целей*.

**Система вознаграждений** должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

Рассмотрим более подробно основные виды групп. Дадим характеристику некоторым из них.

### **Классификация групп**

В табл. 3 представлена одна из классификаций групп по нескольким признакам.

**Малые группы** — немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии. Обычно размер малой группы ограничен 8-12 людьми.

**Формальные группы** — группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач. Их деятельность способствует достижению целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными и официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами. Формальные группы, как правило, характеризуются относительной *стабильностью* и *постоянством состава*. Однако для достижения каких-либо специфических целей руководство компании может формировать временные формальные группы. *Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей*.

Таблица 3. Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
Размер	большие, малые
Сфера совместной деятельности	управленческие, производственные
Уровень развития	высокоразвитые, слаборазвитые
Реальность существования	реальные, условные
Степень формализации (принцип создания)	формальные, неформальные
Цели существования	целевые (проектные), функциональные, по интересам, дружеские
Период функционирования	постоянные, временные

**Неформальные группы** — группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

Неформальные группы возникают естественным путем среди персонала организации без каких-либо указаний со стороны правления организации, в рамках которой они функционируют. Члены организации сами объединяются в такие группы, дружеские отношения часто порождаются формальными организационными контактами. Неформальные рабочие группы являются важной частью жизни в организации. Члены неформальных групп могут быть представителями разных уровней формальной структуры. Иногда неформальная структура может совпадать с формальной, а иногда — составлять лишь какую-то ее часть. Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет.

Основными функциями неформальных групп в организации являются: 1) сохранение групповой культуры; 2) обмен актуальной информацией; 3) осуществление социального контроля; 4) внесение разнообразия в серые трудовые будни.

Неформальные группы обычно имеют свои *неписанные правила и нормы поведения*, которые определенным образом интерпретируют и корректируют формальные требования к поведению персонала. В них существует определенное распределение *ролей* и определен *статус* каждого входящего в группу, как правило, выделяется явно или неявно выраженный *лидер*.

*В организации осуществляется взаимодействие формальных и неформальных групп.* Поскольку неформальные группы складываются стихийно — независимо от желания руководства, то, как правило, руководители отрицательно относятся к существованию неформальных групп, считают их результатом неэффективного управления и не видят их потенциальных достоинств. Однако *влияние неформальных групп на производительность и эффективность функционирования организации огромно*, поэтому важно, чтобы руководитель понимал причины формирования групп, а также возможные последствия их деятельности. При удачном стечении обстоятельств они могут способствовать созданию в коллективе благоприятного социально-психологического климата, повышать индивидуальную мотивацию работников, удовлетворенность трудом и ответственность за качество выполняемой работы. Многим людям членство в неформальных структурах дает возможность осознать собственную значимость, почувствовать уверенность в своих силах.

Поскольку большинство видов профессиональной деятельности подразумевает определенное взаимодействие людей, *практически каждый человек в процессе выполнения своих служебных обязанностей включается в состав одной или нескольких групп.* Проблемы взаимодействия формальных и неформальных групп интересуют, прежде всего, с позиций их влияния на эффективность организации, удовлетворенность трудом членов групп, на их способность решать групповые задачи. Но чтобы правильно учесть социальные взаимодействия, необходимы специальные знания.

В основе возникновения групп в организации лежат различные *причины — как производственные, так и социальные.* Перейдем к более подробному рассмотрению этого вопроса.

Можно выделить ряд основных причин объединения людей в группы, на которых базируются современные классические **теории группобразования**: теория близости, теория равновесия, теория формирования групп, теория обмена. Остановимся подробнее на характеристике некоторых из них.

Так, согласно *теории близости* люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости. Например, сотрудники, работающие в одном отделе и чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах.

*Теория равновесия* утверждает, что люди объединяются в группы вследствие схожего отношения к общезначимым для них целям и задачам, вследствие общих установок и ценностей.

Согласно *теории формирования групп Дж. Хоманса* люди в процессе выполнения поставленных задач взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие способствует появлению чувств, эмоций — как

положительных, так и отрицательных — в отношении друг друга и руководства. Чем больше общих задач люди решают, тем интенсивнее их взаимодействия друг с другом, тем сильнее будут в процессе их выполнения чувства; чем больше взаимодействий, тем больше люди стремятся к сотрудничеству и больше чувств они разделяют; чем больше чувств испытывают люди друг к другу, тем более они стремятся к совместной деятельности и тем многочисленнее их взаимодействия.

*Теория обмена* рассматривает последствия взаимодействия в процессе групповой деятельности в виде вознаграждения и затрат. Находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, люди стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты. Вознаграждение в результате взаимодействия удовлетворяет различные потребности индивида, тогда как затраты вызывают у него тревогу, фрустрацию, смущение, утомление. То есть групповая сплоченность является функцией вознаграждения, которое должно превышать затраты.

### **Стадии развития групп**

Развитие группы представляет собой динамический процесс. Каждая группа в своем развитии проходит через стандартную последовательность, включающую пять следующих *стадий*: формирование, бурление, нормирование, функционирование (выполнение работ), расформирование (переоформление, роспуск, распад). Остановимся на характеристике этих стадий.

1. *Формирование* — стадия, на которой происходит *отбор* членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой.

2. *Бурление (смятение)* — для этой стадии характерно *возникновение конфликтов и появление конфронтации* между членами группы. Возникают различные мнения, складываются *определенные взаимодействия* между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, *распределению ролей и обязанностей*, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо *приспосабливаются*, либо открыто *обсуждают противоречия*. Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, установить исходные условия взаимодействия.

3. *Нормирование (становление норм поведения в группе)*. Члены группы начинают конструктивно *приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом*. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно *завершается и всеми признается*

*распределение ролей в группе.* Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

4. *Выполнение работы (функционирование).* Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Четвертую стадию называют *высшей точкой развития* группы. На этом этапе *структура группы уже окончательно определена и принята всеми ее членами.* Отныне деловая энергия группы тратится не на знакомство с особенностями работы, а на эффективное выполнение конкретных задач. Для длительно существующих рабочих групп этот этап является последним в их развитии. Однако временные объединения, команды и другие подобные группы, цель которых — выполнение какой-либо единственной задачи, переживают еще и стадию *расформирования* или *переоформления*.

5. *Расформирование (ропуск).* На этом этапе группа готовится к *саморопуску*, достижение поставленной цели уже не является главным делом организации, все внимание группы направлено лишь на сворачивание собственной деятельности. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий.

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт, характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы. Многие исследователи полагают, что наиболее эффективно группа функционирует во время первых четырех стадий развития (причем эффективность работы возрастает по мере движения от первой к четвертой стадии). Группы в своем развитии могут пропускать некоторые этапы, а может случиться и так, что две стадии будут проходить одновременно (например, бурное развитие и высшая точка существования группы). Иногда группы возвращаются к уже пройденным этапам (например, появление нового члена группы). Более того, переход группы от одного этапа к другому не всегда очевиден.

*Особая разновидность групп, члены которых, обладая взаимодополняющими навыками и умениями, сосредоточены скорее на достижении коллективного, нежели индивидуального результата работы, ответственны друг перед другом, привержены общей цели и, как правило, самоуправляемые,* составляет **понятие «команды».**

*Команду* можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. Люди в организациях часто

рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько *важных различий между группой и командой*.

В командах, в отличие от групп, выполнение задания зависит от личного вклада членов команды, когда каждый ее член ответственен как за личный вклад, так и за общие результаты. Другие отличия состоят в том, что если члены групп могут разделять общую цель, то члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели, а также в том, что команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом: они обладают высокой степенью свободы и в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели и заниматься расчетом времени выполнения работы.

*Преобразование группы в команду происходит, когда:*

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются.

Таким образом, *команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития*.

***Выделяются преимущества команд:***

• *Возрастание индивидуальных трудовых усилий* связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или, по крайней мере, не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

• *Удовлетворенность членов группы*. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

• *Расширение рабочих навыков и знаний*. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

• *Возрастание организационной гибкости*. Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник

выполняет только одну специфическую работу или функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

Помимо преимуществ, команды обладают **некоторыми недостатками**:

- *Стремление к частным целям.* Группа живет собственной жизнью. Цели группы могут стать главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

- *Перераспределение власти.* Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

- *Проблема безбилетника.* Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным изживенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

Формирование команды — задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении необходимо не только наличие правильно подобранных квалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. *Модель, предложенная Дж. Хэкманом*, представляет собой полезное руководство относительно того, как правильно формировать и организовать работу команд. Предполагается, что этот процесс формирования команды должен проходить *четыре стадии*.

*Первая стадия* создания эффективной команды называется «подготовкой», или «предварительной работой». На этой стадии необходимо решить, какую работу необходимо выполнить; решить, необходима ли команда для выполнения задания; решить, какую структуру управления должна иметь команда; определить цели команды.

*Вторая стадия* включает создание условий для работы. На стадии создания рабочих условий необходимо обеспечить всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы; гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы.

*Третья стадия* — процесс формирования и построения команды. На стадии формирования и построения команды необходимо установить границы: кто является и кто не является членом команды; прийти



к соглашению относительно процесса выполнения заданий; определить рамки поведения, требующегося от всех членов команды.

И, наконец, начавшую функционировать команду нужно *обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации*. На стадии содействия работе необходимо вмешиваться для устранения проблем; пополнять команды материальными ресурсами; замещать тех, кто покинул команду.

### **Условия и факторы эффективности групповой работы**

*Эффективность групповой деятельности* является важной составляющей общеорганизационной эффективности. **Эффективная группа** – это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы. Высокий моральный дух – это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач

*Важнейшими критериями* ее могут служить:

- *достижение целей*, стоящих перед группой;
- *удовлетворенность членов группы своим трудом*, то есть работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ролью в организации;
- *индивидуальное развитие членов группы*. Работая в группе, в коллективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, повышают свой творческий потенциал, приобретают нарастающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности и т. д. А это, в свою очередь, повышает *сплоченность*, ведет к повышению производительности их труда, а следовательно, к повышению эффективности работы и группы, и организации в целом.

Эффективность групповой деятельности зависит от ряда факторов, которые встраиваются в модель эффективного функционирования группы. На эффективность влияют *условия деятельности групп*, определяемые организацией.

*Основные элементы эффективной работы команды* (по Дж. Адаиру) [факторы, влияющие на эффективность работы групп]: желание продолжать совместную работу; успешное взаимодействие в команде; решение поставленных перед командой задач; удовлетворение потребностей индивидуального членства; степень готовности членов

Очень важна роль менеджмента в оказании *консультативной помощи при формировании и функционировании групп и команд*. Консультации необходимы в процессе определения миссии и целей групповой работы. Они помогают членам групп и команд воспринимать, понимать и конструктивно реагировать на текущие события. А это, в свою очередь, способствует повышению результативности групповой деятельности.

Введение менеджментом командного вознаграждения также, по мнению многих отечественных и зарубежных специалистов, стимулирует углубление сотрудничества членов группы и высокие результаты ее работы.

Важнейшим условием эффективной работы групп является *предоставление менеджментом необходимой для них информации, развитие системы коммуникаций*.

Устойчивые коммуникации сотрудников в трудовом процессе способствуют обмену идеями, опытом, формированию чувства *группового единства*.

Итак, *модель эффективного функционирования группы* включает в себя следующие основные компоненты, которыми в совокупности определяется уровень производительности группы и степень её удовлетворительности работой.

*Во-первых*, уровень влияния на группу напрямую зависит от *организационной среды*, т.е. условий деятельности в организации: организационная стратегия развития, структура власти в организации (организационная структура), формальные регуляторы (нормы и правила), ресурсы организации, процесс отбора персонала и кадровая политика, организационная культура, особенности технологических процессов и рабочих мест, система поощрений, наказаний и оценки результатов труда, организация рабочего места, размер компании (чем крупнее организация, частью которой является группа, тем сильнее это влияние).

*Во-вторых*, потенциальный уровень производительности группы в значительной степени зависит от *ресурсов*, которыми обладают отдельные члены группы. Ресурсы группы определяются способностями и навыками членов группы, их личными качествами. Когда группа разнообразна по составу, возрастает вероятность, что у нее имеются все необходимые характеристики, чтобы выполнять задания эффективно. Такое разнообразие обеспечивается профессиональной подготовкой, уровнем образования, личными и демографическими характеристиками состава группы.

*В-третьих*, на поведение членов группы влияет её *структура*.

*В-четвертых*, оно в определенной мере зависит от *процессов внутри группы*, которые способствуют либо, наоборот, мешают взаимодействию людей и их способности работать в коллективе.

И, наконец, влияние групповых процессов на производительность группы и удовлетворенность её членов работой зависит от *задачи, выполняемой группой*.

**Таблица 4. Различия между рабочей группой и командой**

<b>Сравниваемый параметр</b>	<b>Рабочая группа</b>	<b>Команда</b>
Лидер	Ярко выражен	Лидерство поделено между членами
Ответственность	Личная	Личная и взаимная групповая
Миссия	Совпадает с миссией организации или обусловлена ею	Собственная
Производятся продукты	Индивидуальной деятельности	Коллективной деятельности
Формы совместного решения проблем	Собрания	Свободные встречи
Оценка эффективности	Косвенная	Непосредственно по произведенному продукту
Процесс работы	Обсуждение, решение, делегирование полномочий	Обсуждение, решение, совместное выполнение
Состоит из работников	Одного уровня управления	Всех уровней и подразделений

### **Власть и партнерство**

**Управлять — значит воздействовать.** *Воздействие* руководителя осуществляется через возможности его *влияния* на подчиненных. Основной, наиболее часто используемой, возможностью влияния является *власть*. *Власть — обязательное условие реализации управления.*

Необходимо учитывать, что *власть* представляет собой *социальное отношение*. Абсолютной власти не существует, она реализуется в рамках организации и отражает баланс и борьбу сил внутри нее. В реальной жизни баланс власти — это определенное соотношение сил взаимозависимых субъектов внутри организации или группы. *Власть* по видам можно подразделить на *формальную* (власть должности) и *реальную*, которая включает в себя готовность людей подчиняться влиянию руководителя. По

типам *власть* делится на *власть, имеющую личностную и организационную основу*. Реальность власти связана с понятием управляемости и факторами, которые на нее влияют. К положительным факторам, влияющим на управляемость, относят содействие и сотрудничество. Фактором, обеспечивающим управляемость, является партнерство, то есть соучастие работников в управлении организацией. При этом важно обратить внимание на факторы, определяющие партнерство, и рассмотреть организационные формы партнерства.

### **Виды власти**

Различают **власть формальную** и **реальную**. Обычно власть «вручается» человеку с должностью, так как руководящая должность предполагает наличие властных полномочий. Власть, которую дает должность, является формальной властью. Формальной властью обладают все руководители. Однако иногда на практике можно заметить, что два руководителя одинакового уровня в управленческой иерархии имеют разный уровень реальной власти.

*Формальная власть в сочетании с готовностью людей подчиняться носителю этой власти составляет власть реальную.*

### **Как процесс оказания влияния власть характеризуется:**

- *целенаправленностью влияния*. Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны. Это означает, что влияние оказывается в определенном направлении. При этом направление может задавать цель организации (или ее подразделения), задачи или функции подразделения;
- *опорой на ресурсы*. То есть власть опирается на ресурсы, имеющиеся в распоряжении у носителя власти. Это поддерживает зависимость подчиненных и усиливает возможность влияния;
- *наличием определенного механизма*, то есть средств воздействия на подчиненных. Все типы власти имеют свой механизм воздействия, который формируется исходя из того, что именно определяет зависимость одного человека от другого, какие потребности человека удовлетворяются путем подчинения лицу, оказывающему влияние;
- *неоднозначность последствий применения власти*. Власть может характеризоваться некоторой непредсказуемостью последствий оказания влияния. Например, исполнитель не считает правильным решение (указание, приказ) руководителя.

В таком случае он может оказывать явное или скрытое сопротивление и не подчиняться власти.

*Власть реализуется только в социальных системах*, так как для восприятия влияния необходимы люди. Один индивид имеет власть в отношении другого, одна группа в отношении другой и т. п. Власть, пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Таким образом, *власть можно назвать социальным отношением*. Более того — это отношения в динамике.

**Как социальное отношение власть характеризуется:**

- *асимметричностью*, то есть один человек в чем-то превосходит другого, что и создает зависимость, возможность оказания влияния;
- *постоянно меняющимся соотношением сил влияния*, которое ведет к стремлению изменить или, напротив, восстановить баланс власти.

*Никогда не существовало и не существует реальной абсолютной власти*, так как субъекты, имеющие власть, зависят одновременно и от людей, и от обстоятельств, и объём власти определяется степенью этой зависимости.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

**Баланс власти.** Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

**Власть подчиненных.** Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный уровень власти*, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

**Формы власти** можно классифицировать следующим образом:

1) *власть, основанная на принуждении*, опирается на веру в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного. Зачастую такая форма власти основывается на страхе. Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

2) *власть, основанная на вознаграждении*, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя. Это один из самых старых и эффективных способов влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель. Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти.

3) *законная власть* опирается на веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что долг исполнителя — подчинение. Законная власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Этот метод действен при условии, если исполнитель уже понял, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

4) *эталонная власть*, или власть примера, основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать. Эталонная власть, или власть примера, — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

5) *экспертная власть* опирается на веру в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Такая форма власти опирается на веру исполнителя в то, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться, является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть, благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

## Лидерство

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой — лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

*Лидерство* — это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации совершенно независимо от формальной должности в иерархии.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер — последователи», чем «начальник — подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

**Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер.** Важную роль при этом играют

характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей.

### ***Подходы к изучению лидерства***

Известно, что к сегодняшнему дню проведено более десяти тысяч различного рода исследований вопросов лидерства. Используя две переменные или два измерения (динамика поведения и уровень ситуационности), можно выделить основные группы лидерства.

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер: в статике (анализ лидерских качеств) или в динамике (анализ образцов лидерского поведения). В первом случае лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т. е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему для того, чтобы быть эффективным. В противоположность этому поведенческий подход основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов лидерского поведения, т. е. действий лидера, а не наследованных им качеств.

Второе измерение связано с уровнем, или степенью принятия ситуационности за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом — ситуационность признается критической, решающей для эффективного лидерства.

Комбинация двух переменных приводит в конечном счете к выделению четырех типов подходов к изучению лидерства в организации (рис. 13).



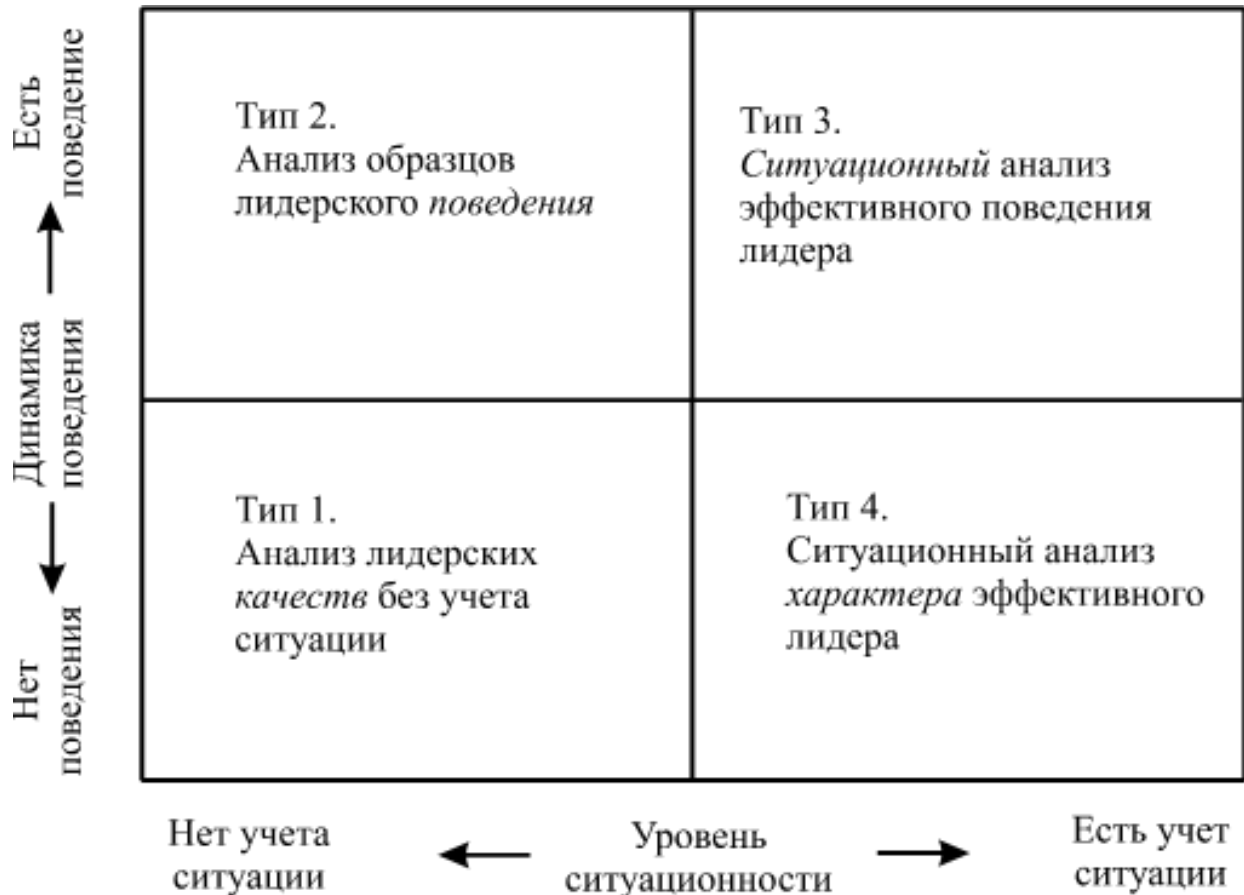


Рис. 13. Типы подходов к изучению лидерства

Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «X» и теория «Y» Дугласа МакГрегора), необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру также в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и Университета штата Огайо, системы управления Лайкерта и управленческая сетка Блейка и Моутон).

Третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерства: Танненбаума — Шмидта, Фидлера, Херсея — Бланшарда, Хауза — Митчелла, Стинсона — Джонсона, Врума — Йеттона — Яго).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте. Ниже

будут подробно рассмотрены каждый из указанных подходов с целью оценки его значимости и полезности в объяснении лидерства и возможности предсказания с его помощью лидерского поведения.

### **Исследования первого типа**

Теория лидерских качеств или структурная теория ставит перед собой задачу выявить универсальную структуру личности эффективного лидера, определив свойственные ей черты или характеристики.

В целом структурный подход столкнулся с рядом неразрешимых проблем:

- выделение оптимального набора характеристик оказалось неосуществимым;
- подход полностью игнорировал групповой контекст, в котором реализуется лидерство;
- подход не смог вскрыть причинно-следственную связь между лидерством и индивидуально-личностными особенностями (характеризуют ли определенные черты лидера или успешное лидерство формирует специфические черты);
- в контексте данного подхода индивидуальные черты выступают как статичные образования, лишенные развития;
- невысокая корреляция личностных черт с поведенческими проявлениями лидерства, строго говоря, не позволяет считать указанные характеристики надежными предикторами.

Разочарование в структурной теории привело к выдвижению концепции «лидера без черт».

Несмотря на недостатки, структурный подход неизменно вызывает интерес практического управления. Даже неидеальные тесты, построенные на достижениях структурного подхода, дают возможность осуществлять профессиональный отбор лидеров. Тестирование нацелено в основном на выявление пяти характеристик, неизменно демонстрирующих высокую положительную корреляцию с успешным лидерством:

- интеллект;
- доминантность;
- уверенность в себе;
- высокий активационный (энергетический) уровень;
- профессиональные знания и навыки, релевантные выполняемой задаче.

Недостатки структурного подхода попытались преодолеть авторы теории поведенческого лидерства. Данный подход рассматривает лидерство в контексте внешнего поведения, демонстрируемого лидером, и

пытается найти некоторые устойчивые совокупности поведенческих характеристик, обеспечивающие успех лидеру.

Структурный подход подразумевает наличие «готовых», статичных черт лидера, т.е. лидером нужно родиться. Поведенческий же подход рассматривает лидерство не как заданный набор особенностей личности и способностей, а как форму поведения, которую можно освоить и которой можно и нужно обучать.

Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие стиля лидерства, под которым понимается «совокупность приемов и методов, применяемых лидером с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей».

Авторитарным называют стиль, при котором лидер по отношению к ведомым действует директивно, жестко распределяя роли между членами группы, не позволяя выходить за их пределы и тщательно контролируя их работу во всех деталях. Авторитарный лидер почти все основные функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать или оспаривать действия и принимаемые им решения.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благосклонного автократа*. Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на

то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Характеристиками, противоположными авторитарному стилю лидерства, обладает *демократический стиль*, при котором лидер старается управлять группой совместно с ведомыми (подчиненными), позволяя обсуждать свои решения, поддерживая проявляемую ими инициативу.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Попустительский стиль лидерства — форма руководства, при которой лидер практически устраняется от активного управления группой и ведет себя так, как если бы он был рядовым участником. Он позволяет членам группы делать все, что им захочется, предоставляя им полную свободу действий.

### **Исследования второго типа**

**Исследования Университета штата Огайо** считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две *переменные*: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К *первой* переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. *Вторая* переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе. В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, вначале удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже были получены данные,

свидетельствовавшие о том, что преимущественное внимание со стороны Руководителя к структуре отношений делало выше показатели профессиональности подчиненных и снижало количество жалоб от них, а при фокусе на отношения в структуре были отмечены относительно низкие показатели профессионализма и прогулов. В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода. *Во-первых*, чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда задания являются рутинными и непривлекательными для работников;

- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;

• не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками. *Во-вторых*, было отмечено, что эффективность лидерства зависит также от ряда других факторов:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

**Исследование Мичиганского университета** ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две *переменные* в поведении лидера: *концентрация внимания лидера на работе и на работниках*. Как видно, эти переменные достаточно схожи по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях Университета штата Огайо. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;

- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;

- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания. Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Ф.Лайкертом и получившей название «Системы управления 1, 2, 3 и 4».

Им было обнаружено, что руководители, достигающие наилучших результатов:

- фокусируют свое внимание на создании эффективных рабочих групп, которым ставятся высокие цели для достижения;
- сконцентрированы на работниках. Они рассматривают свою деятельность как работу с людьми, а не с производственными заданиями, видят свою задачу в помощи подчиненным сделать их работу высокоэффективной;
- осуществляют общий, а не детальный, контроль, в большей степени сосредоточены на целях, а не на методах;
- допускают максимальное участие подчиненных в принятии решений.

Суммируя эти результаты, **Ф. Лайкерт** выделил четыре системы лидерства.

*Система 1* — эксплуататорское авторитарное лидерство, где лидер использует чувство страха и боязнь наказания, для того чтобы добиться повиновения подчиненных. Внутригрупповые коммуникации развиты слабо, лидеры и подчиненные психологически далеки друг от друга, основной объем решений принимается наверху организации.

*Система 2* — благожелательный авторитарный тип лидерства, где руководство использует поощрения и награды, поведение сотрудников подчинено руководителям, информация, идущая вверх, ограничена тем, что лидер хочет слышать, политические решения принимаются наверху, но решения, предписанные определенными схемами, могут быть делегированы на более низкие уровни.

*Система 3* — система лидерства консультативного типа, где управление использует поощрения, а в некоторых случаях — наказания, предусматривается некоторое участие подчиненных в принятии решений, коммуникации направлены как вверх, так и вниз, но информация, которую хочет услышать руководитель, дается в ограниченных количествах и с предосторожностями. Подчиненные могут оказывать только умеренное влияние на деятельность своих департаментов, так как основные для организации решения принимаются наверху, а решения, касающиеся частных вопросов, — на более низких уровнях.

*Система 4* — характеризуется участием в групповом управлении. Руководство осуществляет экономическое поощрение и полностью использует участие группы в установлении целей, связанных с высокой

производительностью и улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали, подчиненные и руководители психологически близки. Решения принимаются в результате групповых процессов.

В качестве дальнейшего развития двухфакторной модели лидерского поведения можно рассматривать метод «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Моутона в виде матрицы 9\*9.



Рис. 14. Управленческая решетка Блейка и Моутона

Каждый из двух факторов, образующих оси «управленческой решетки», имеет девять градаций. Таким образом формируется пространство из 81 клетки, каждая из которых может характеризовать тот или иной стиль лидерства. Однако задача метода состоит не столько в том, чтобы дать точную количественную оценку лидерскому поведению,



сколько в выявлении доминирующих факторов мышления лидера в контексте поставленных перед ним задач.

Согласно данным, наиболее эффективным для лидера является следование стилю (9; 9), которому в значительной степени уступают авторитарный (9; 1) и либеральный (1; 9) стили поведения. Однако ряд исследователей ставит под сомнение универсальность стиля (9; 9) для всех организационных ситуаций, считая более стабильным стиль (5; 5).

### Исследования третьего типа

#### Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта

В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

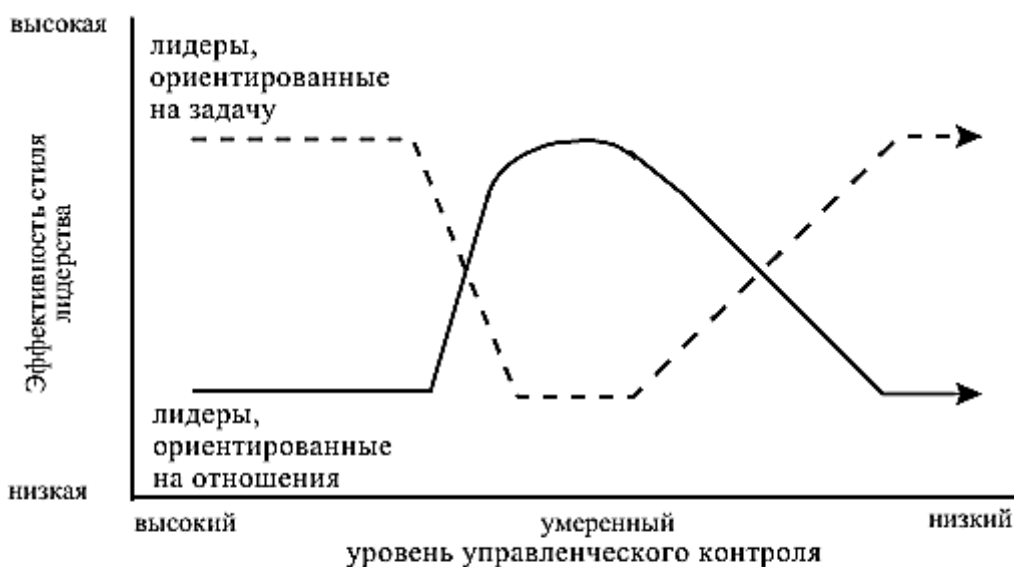


Различие между этими двумя крайними лидерскими стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. Демократ полагает, что власть ему дается последователями, которых, он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к

самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. Автократ считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность, участия в управлении, во втором - цели, средства и политику определяет сам лидер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.

### Модель ситуационного лидерства Фидлера

Фреда Фидлера считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он, начал в середине 60-х годов, позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используется (рис. 15) три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля.



тип ситуации	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
отношения «лидер-подчиненный»	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	плохие	плохие	плохие	плохие
структурированность задачи	высокая	высокая	низкая	низкая	высокая	высокая	низкая	низкая
должностная власть	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая

Рис. 15. Модель ситуационного лидерства Фидлера

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой. Респонденты должны, отмечать баллы по каждой из позиций шкалы, описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать

наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибалльной шкалы приводится ниже.

Недружественен	1 2 3 4 5 6 7 8	Дружественен
Приятный	8 7 6 5 4 3 2 1	Неприятный
Все отвергающий	1 2 3 4 5 6 7 8	Все принимающий
Напряженный	1 2 3 4 5 6 7 8	Расслабленный

После того, как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы - имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность – на отношения и мотивированность на работу.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей. Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (рис. 15), наглядно описывающих модель Фидлера.

Лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприствования (1,2 и 3), а также - при наименее благоприятных условиях (8). Объясняется это, например, тем, что, будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации (1) будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом, возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтоб вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации (8), эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

### **Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда**

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для

достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность - лидерской эффективности.

Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие: первая, профессиональная – это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях.

Вторая составляющая – психологическая зрелость – соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

M1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе

M2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений

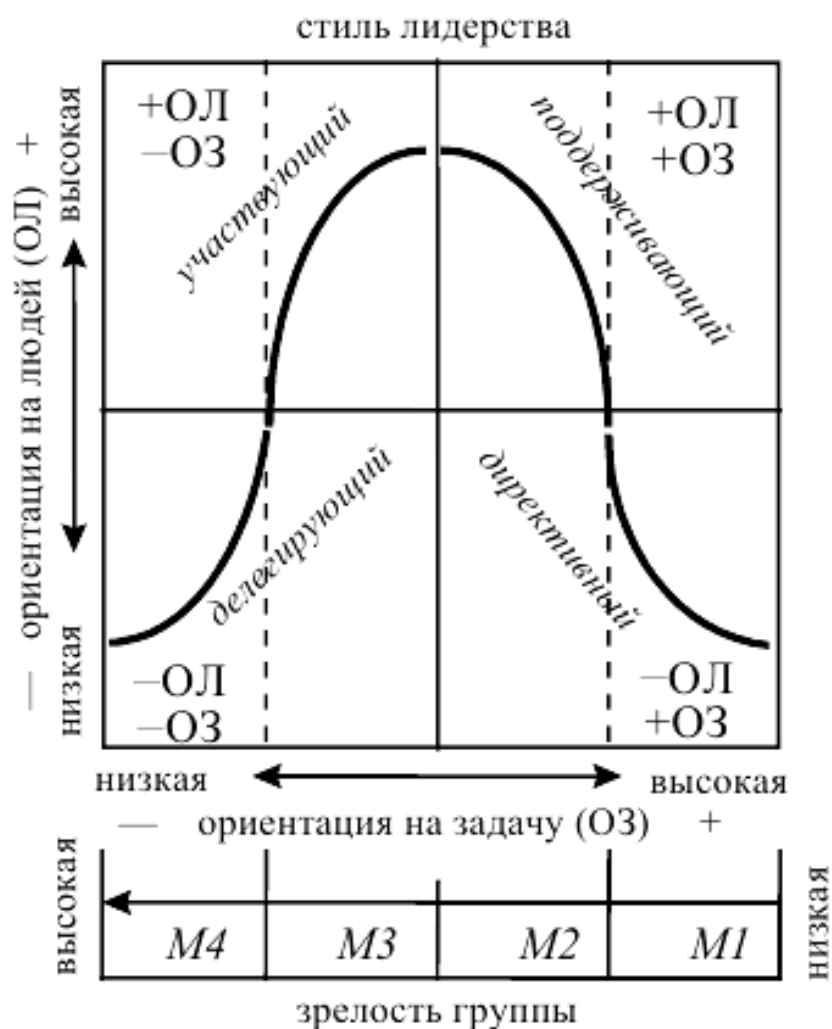
M3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель

M4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы.

*Указывающий стиль* является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

*Убеждающий стиль* является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать.



**Рис. 16. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда**

Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

*Участующий* стиль является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

*Делегирующий* стиль является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

На рис. 16 отражены вышеназванные компоненты модели. Модель наглядно демонстрирует то, что на взросление последователей лидер реагирует путем сокращения уровня своего поведения. Так, в квадранте S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах лидера. В квадранте S2 к этому добавляется активная поддержка лидером самостоятельности и инициативы последователей. Высокая директивность в этой ситуации компенсирует все еще недостаточную способность последователей выполнять работу на требуемом уровне. Активная поддержка подготавливает последователей принять или, как выражаются авторы модели, "купить" решения лидера. В квадранте S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя часть лидерской ответственности.

Поэтому лидер должен в этой ситуации уделять больше внимания мотивированию последователей. Этому помогает использование стиля поддержки, недирективности и привлечения к участию в управлении.

Наконец, в квадранте S4 минимизируются оба типа поведения лидера за счет все большего делегирования им своих полномочий последователям. Это становится возможным, поскольку последователи способны в значительной степени самостоятельно решать рабочие проблемы и проявляют при этом высокое желание принятия на себя части лидерской ответственности. Нижняя левая точка квадранта S4 образно означает ситуацию самоуправления.

### **Модель лидерства "путь - цель" Хауза и Митчелла**

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила своё развитие в 70-е годы. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены производительны тогда, когда имеется жесткая связь между усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющих последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер – это тот, кто помогает подчиненным идти путем ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации.

*Директивное лидерство* – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также, что и когда от них ожидается.

*Поддерживающее лидерство* – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

*Лидерство, ориентированное на достижения* – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

*Участвующее лидерство* – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

*В отличие от концепции Фидлера, данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей.* Согласно модели, эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: характеристики последователей, и факторы организационной среды.

Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие параметры.

Вера в предопределенность происходящего от действий индивида.

Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

*Склонность к подчинению.* Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

*Способности.* Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях.

### **Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона**

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы задания является более сложной, чем

это представлено в модели "путь-цель". Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при том должен определяться лидером как в зависимости от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

Согласно модели, высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

- работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них, достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы. В табл. показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей.

Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости, и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

### **Ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго.**

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно этой модели, существует пять стилей руководства, которые может не пользоваться руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. К ним стилям относятся: 1) автократический — руководитель лично принимает решение; 2) почти автократический — подчиненные привлекаются только для предоставления информации, нужной для принятия решения; 3) консультативно-автократический — до принятия решения руководитель



выслушивает предложения отдельных подчиненных; 4) консультативный — руководитель выслушивает мнение неси группы своих подчиненных и принимает решение; 5) полное участие — решение принимается в группе коллективно.

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации или проблемы. Для оценки ситуации Врум и Йеттон разработали семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: 1) значение качества решения; 2) наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; 3) степень структурированности проблемы; 4) значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; 5) вероятность поддержки авторитарического решения руководителя; 6) степень мотивации подчиненных при решении проблемы; 7) вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Первые три критерия относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, какой из этих пяти стилей подходит для конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений. Он последовательно в семь этапов оценивает ситуацию по предложенным критериям и на этапах с четвертого по седьмой выбирает подходящий стиль из числа пяти рекомендуемых.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума-Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но и подверглась серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

## **Исследования четвертого типа**

### **Концепция атрибутивного лидерства**

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлено реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к

подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного, степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру, как результат его личностных характеристик «внутренние причины», тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Данная модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от ранее рассмотренных традиционных моделей, являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос, почему.

В модели имеются две важные связки. Первая связка отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связка отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен нести подчиненный, и к нему принимаются соответствующие меры.

Исследования показали, что в рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

При этом в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений лидер последователь может раскручиваться вверх «отношения дают большой эффект» или вниз «отношения дают меньший эффект». Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

### **Концепция харизматического лидерства**

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущественно эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее ни кем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера- преобразователя или лидера реформатора

### **Концепция преобразующего лидерства**

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развития.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияние эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

### **Коммуникации в организации: понятие, виды и уровни коммуникаций. Этапы коммуникационного процесса. Преграды и совершенствование организационных коммуникаций.**

Организации являются системами, перерабатывающими информацию. Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой.

**Коммуникации** — это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

**Коммуникация в управлении** — связи между уровнями управления, между службами управления и управленцами, осуществляемые различными способами передачи информации.

**Коммуникации важны для организаций по следующим причинам:**

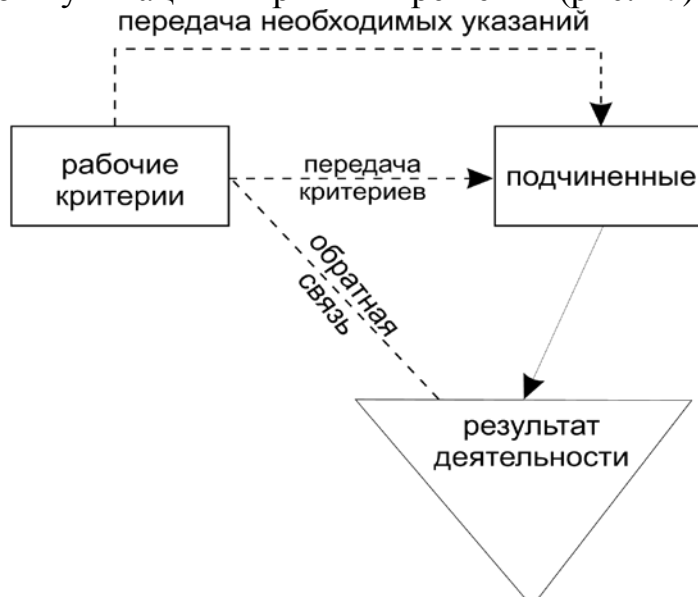
- (1) персонал тратит большую часть времени на коммуникации;
- (2) коммуникации необходимы для эффективности управления;
- (3) коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- (4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Коммуникацию можно также определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии.

*Следует различать коммуникации:* (1) несловесные (невербальные) персональные; (2) словесные устные; (3) письменные персональные; (4) письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло развитие кибернетики, которая появилась из теории сообщений (the theory of messages). Основатель кибернетики Норберт Винер считал, теория управления — часть теории информации.

В процессе коммуникации руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решения (рис. 17).



**Рис. 17. Кибернетический подход к управлению**

**Обратная связь** [Норберт Винер] — свойство, позволяющее регулировать будущее поведение прошлым выполнением приказов. Или же свойство изменять свое поведение на основе прошлого опыта.

**Обратная связь** — метод управления системой путем включения в нее результатов предшествующего выполнения ею своих задач.

Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки являются единообразными. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются.

### **Направления коммуникаций**

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

**Нисходящее направление.** Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

**Восходящее направление.** Восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников.

**Горизонтальное направление.** Когда общение происходит между членами одной группы или рабочей группы одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет сэкономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других — происходит спонтанно (слухи).

### **Типы коммуникаций**

**Внутриличностная коммуникация.** Это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств.

**Межличностная коммуникация.** Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информацию сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук (вербальная и невербальная), а обратной связью - ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

**Коммуникация в малой группе.** В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10—12 человек. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи здесь более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же.

**Общественная коммуникация.** В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все ее члены могли эффективно участвовать в ее работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.д.). Возможности обратной связи, тем не менее, ограничены. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

**Внутренняя оперативная коммуникация.** Это структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчеты отдела продаж или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

**Внешняя оперативная коммуникация.** Эта коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой



организации зависит от ее внешней среды, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

**Личностная коммуникация.** Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она, тем не менее, важна.

### **Коммуникационный процесс**

**Коммуникационный процесс** — это обмен информацией между двумя или более людьми. Или **коммуникационный процесс** — это процесс зарождения, передачи, приема и использования информации в управлении.

**Цель коммуникационного процесса** — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений.

### **Элементы коммуникации**

**Источник** (Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее). В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

### **Этап—Зарождение сообщения**

**Сообщение**, собственно информация, закодированная с помощью символов.

**Этап—Кодирование** — перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования — обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

**Этап—Передача сигнала.** Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала.

**Канал (средство передачи информации).** Каналы относятся к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

**Этап—Расшифровка-прием.** Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

**Получатель**, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

*Этап–Обратная связь.* Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

В обобщенном виде барьеры эффективности коммуникаций можно представить в следующем виде (табл.5).

**Таблица 5. Барьеры эффективности коммуникаций**

<b>Барьеры</b>	<b>Отправитель послания</b>	<b>Получатель</b>
Барьеры при отправлении сообщения	Неожиданность сообщения Неадекватность информации Предубеждение относительно послания Предубеждение относительно принимающего	
Барьеры восприятия		Потребности и желания Ценностные ориентации Установки и мнения Ожидания Внимание к стимулу
Барьеры понимания	Семантика и жаргон Коммуникативные навыки Длина сообщения Коммуникативный канал	Семантические проблемы Концентрация Способность слушать Знания, Предубеждения Восприимчивость к новым идеям
Барьеры приема информации	Личностные характеристики Ценностные ориентации Установки и мнения	Установки и мнения Ценностные ориентации Восприимчивость к новым идеям Нормы Личностные характеристики
Барьеры действий (в ответ на сообщение, в т.ч. и на обратную связь)	Память Уровень переработки информации	Память и внимание Уровень переработки информации Гибкость изменения установок, поведения Личностные характеристики

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать лишь на понимание 60% информации, которую он пытается передать своему

заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный зама тоже поймет не более 60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже».

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

- Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.
- Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.
- Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.
- Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.
- Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

### **Организационные факторы, влияющие на коммуникации**

**Должностное положение.** Коммуникации в формальной организации связаны с положением работника. Можно утверждать, что коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, т. е. идут сверху вниз. Вместе с тем существуют три измерения потоков коммуникаций, которые надо учитывать: потоки информации сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в различные периоды времени.

Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для

организации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличивает уверенность в собственных решениях. Как показывает опыт, полная зависимость от руководителей в получении информации и консультировании является ограничением и в большинстве случаев его можно избежать. В действующей организации приказы высшего руководителя фильтруются, а затем воспринимаются. Фильтрация обеспечивается прошлым опытом, стимулами, восприятием, личностными факторами.

**Стиль управления.** Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: 1) размеры организации увеличиваются; 2) услуги и продукция усложняются; 3) в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; 4) усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

**Разделение труда.** Разделение труда на облегчает коммуникации между работниками в организации. Это происходит по ряду причин: 1) работники лучше понимают свою работу; 2) цели подразделения являются общими; 3) расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается.

Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации является весьма оперативной, а такой поток информации не подчиняется какому-либо определенному порядку.

## **Преграды в организационных коммуникациях**

**1. Искажение сообщений,** преднамеренные и непреднамеренные, в т.ч. и из-за фильтрации информации.

Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.

В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются.

### ***2. Информационные перегрузки.***

***3. Неудовлетворительная структура организации.*** в организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

## **Совершенствование коммуникаций в организациях**

***1. Регулирование информационных потоков.*** Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

***2. Управленческие действия.*** Регулирование информационного потока лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией.

***3. Системы обратной связи.*** В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

***4. Системы сбора предложений.*** Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации вверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации.

***5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации,*** в т.ч. с использованием новых информационных технологий. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

## Конфликты в организации

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

### Типы конфликтов

Можно выделить три типа конфликтов в зависимости от причины конфликтной ситуации.

**Конфликт целей.** В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов.

**Конфликт во взглядах.** Конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

**Чувственный конфликт,** который появляется в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

### Уровни конфликта в организации

- внутри личности,
- между личностями,
- внутри группы,
- внутри организации.

Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

**Внутриличностный конфликт** случается внутри индивида и часто по природе является *конфликтом целей* или *конфликтом взглядов*.

*Конфликтом целей* внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей.

Внутриличностный конфликт приобретает характер *конфликта взглядов*, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

**Межличностный конфликт** вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него (конфликта).

*Стили разрешения межличностного конфликта*

*Уход от конфликта.* Этот стиль связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным.

*Разрешение конфликта силой.* Данный стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Для применения этого стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.

*Стиль сотрудничества.* Этот стиль отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

*Стиль эмпатии.* Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит определенный оттенок альтруизма.

*Стиль компромисса* заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон.

**Внутригрупповой конфликт** является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, которое влияет на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов.

Часто внутригрупповой конфликт возникает в *результате изменения баланса сил в группе*: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту.

**Внутриорганизационный конфликт** чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

Выделяются *четыре разновидности* этого конфликта:

*Вертикальный конфликт* — это конфликт между уровнями управления в организации.

*Горизонтальный конфликт* вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей.

*Линейно-функциональный конфликт* чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами, например, путем создания целевых или автономных групп.

*Ролевой конфликт* возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

### **Структурные методы управления конфликтом**

Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- 1) Методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т. п.).
- 2) Методы, связанные с «разведением» частей организации — участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т. д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений).
- 3) Методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих).
- 4) Методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т. п.).
- 5) Методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).



## **Управленческие решения: сущность, виды, требования. Методы принятия и измерения предпочтительности управленческих решений**

Принятие управленческих решений – важнейшая составляющая часть управления. Принятие решений — часть каждодневной работы управляющего.

Осуществление любых действий человека связано с принятием решений, которые предшествуют действиям. Даже простейшим действиям человека (встал, взял какой-либо предмет и т.п.) предшествуют принимаемые человеком решения об их осуществлении. Правда, поскольку простые действия часто являются очевидными и промежуток времени между решением и его осуществлением очень мал, решение практически сливается с действием и не осознается в качестве самостоятельного.

**Решение** – это предписание к действию с целью разрешения проблемы.

**Принятие решения** - это выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив). В простейшем случае - это выбор из двух альтернатив: действовать или не действовать. В управленческой работе руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен постоянно делать правильные выборы из многочисленных альтернативных возможностей.

С содержательной точки зрения решением может быть конкретное действие (совокупность действий), способ действия, план работы, вариант проекта и т. п.

К решениям относится как малозначащий выбор газеты в киоске или меню завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество - десятки наименований газет или блюд – почти все каждодневные личные решения мы принимаем без систематического продумывания. Кроме того, такие решения, как правило, не затрагивают других людей.

Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Управленческие решения могут сильно влиять как на общее финансовое состояние организации, так и на жизнь многих людей, работающих в данной организации и вне ее. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

Если, в общем случае, решение – это результат выбора одной из альтернатив, то **управленческое решение** – это вариант действия, который должен выбрать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью с целью обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

Для того чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижение целей организации, оно должно удовлетворять совокупности определенных **требований**:

1. Оно должно иметь четкую *целевую направленность* - четкую ориентацию на достижение отдельной цели или системы целей. Цель управления является ведущим элементом в управленческой деятельности, в принятии и реализации решений. Задача управления - максимально приблизить результат реализации решения к поставленной цели.

2. Оно должно быть *всесторонне обоснованным*, что означает обоснованность выбора конкретной альтернативы и отдельных компонентов этой альтернативы. Всесторонняя обоснованность управленческого решения требует использования достаточно полной и достоверной информации о состоянии и путях развития организации и окружающей среды, степени соответствия принимаемого решения задачам развития организации. В реальных условиях руководитель всегда стоит перед необходимостью принятия решения в условиях ограниченности информации, ибо никакая информация не может полностью адекватно отражать реальное состояние элементов организации, совокупности всех внешних условий.

3. Решение должно быть *адресным*, т.е. четко ориентированным на конкретный управляемый объект и конкретных исполнителей, на их возможности, квалификацию и компетентность.

4. Решение должно быть *согласованным* с ранее принятыми и с другими принимаемыми решениями. Противоречивость последовательного ряда решений, необходимость их постоянной корректировки или адаптации свидетельствуют о некомпетентности управления, отсутствии стратегий управления, слабой проработке целевых функций и слабом обеспечении управленческих решений.

5. Управленческое решение должно быть *правомочным*, т.е. соответствовать правам и полномочиям, предоставленным данному органу или лицу. Это требование предполагает сбалансированность прав и ответственности всех уровней и органов управления. Нарушение этого требования к управленческим решениям существенно влияет на эффективность их реализации - как в случае завышения полномочий субъекта управления, так и в случае подмены обязанностей нижестоящих руководителей.

6. Решение должно быть эффективным, что означает минимальную потребность в ресурсном обеспечении как при выработке управленческого решения, так и для его реализации при достижении требуемого результата.

7. Решение должно быть своевременным, т.е. оно должно приниматься не ранее, но и не позже необходимых сроков. Преждевременное решение попадает на неподготовленную почву - организационно, психологически, материально и т.д. В этом случае эффект

может быть незначительным или даже противоположным ожидаемому. Запоздалое решение также практически неэффективно или даже имеет разрушительное действие, что дискредитирует органы управления.

8. Управленческое решение должно быть компромиссным. На практике редко бывает, чтобы управленческое решение, особенно сложное, не имело бы отрицательных последствий. Одновременно добиться хороших результатов при достижении всех возможных целей практически почти никогда не удается. Например, при достижении цели - повышения качества продукции - увеличивается ее себестоимость, а при использовании варианта решения, дающего наименьшие затраты, может потребоваться значительно большее время на его реализацию и т.п. Таким образом, почти все управленческие решения основаны на компромиссе между положительными и отрицательными результатами.

9. Управленческое решение должно быть полным, кратким, четким. Полнота означает необходимый набор всех компонентов, охватывающих все стороны воздействия решения на управляемый объект: цель; средства и ресурсы, используемые для достижения целей; план действий по достижению целей; сроки достижения целей; исполнители, организация выполнения работ и управления ими на всех стадиях и этапах реализации решений. Управленческие решения должны исключать лишние, второстепенные детали, не относящиеся к существу дела. Четкость управленческих решений исключает неоднозначность трактовки, неопределенность положения исполнителей, их прав и ответственности.

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений на различных организационных уровнях. Они характеризуются многими признаками, отражающими разные стороны решений. Совокупность этих признаков позволяет осуществить классификацию управленческих решений. В литературе рассматриваются различные способы такой классификации по различным совокупностям признаков. Обобщая эти способы, можно предложить следующую классификацию управленческих решений (табл. 6).

Разные виды управленческих решений обладают разными свойствами, им соответствуют разные способы организации процедур их принятия, методы разработки, затраты времени и других ресурсов на принятие и реализацию и т.д.

Так характер решаемых задач определяет область (области) поиска решений и требования к привлекаемым экспертам. Наличие нескольких целей является предпосылкой к выработке комплексного, многоцелевого решения.

**Таблица 6. Классификация управленческих решений**

Признаки	Виды решений
Характер решаемых задач	Научно-технические, технологические, экономические, организационные, социальные, идейно-воспитательные
Уровень принятия решения	На уровне организации в целом, подразделения организации, отдельных работников
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Субъект, принимающий решение	Индивидуальные, коллективные (групповые)
Время действия	Стратегические, тактические, оперативные (текущие)
Цикличность	Разовые, повторяющиеся
Степень формализации	Запрограммированные, незапрограммированные
Способ обоснования	Интуитивные, основанные на рассуждении, рациональные
Степень сложности	Простые, сложные, уникальные
Условия, в которых принимаются решения	Принимаемые в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности
Направленность воздействия	Направленные внутрь управляемого объекта, за пределы управляемого объекта

*Индивидуальные* решения, принимаемые одним лицом, требуют меньше времени на разработку, т.к. не нуждаются в согласовании с другими членами группового субъекта, характеризуются более высоким уровнем творчества и новизны. Вместе с тем, для индивидуальных решений характерны более высокий риск ошибок, меньшее количество рассматриваемых вариантов, а следовательно, большая вероятность принятия неоптимального решения.

Современные проблемы организаций становятся все более сложными и требуют многоаспектного рассмотрения, а следовательно, и разнообразных специализированных знаний. Поэтому в настоящее время все большее количество управленческих решений принимаются на основе

обсуждения, путем привлечения разных специалистов и с помощью различных организационных форм (рабочие группы, комиссии, комитеты, советы и т.п.).

*Групповое* решение имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальным. Качество группового решения, как правило, выше, т.к. при его разработке предлагается большое количество возможных вариантов, эти варианты рассматриваются более разносторонне и обоснованно, что уменьшает возможность принятия ошибочного решения. При принятии группового решения происходит распределение ответственности между членами группы, поэтому оно может быть более рискованным, но и более эффективным. Вовлеченность в процесс принятия коллективного решения усиливает мотивацию участников этой работы, а само групповое решение обычно лучше воспринимается коллективом организации по сравнению с индивидуальным.

Существенным недостатком коллективного решения является его сравнительно низкая оперативность: выработка такого решения требует значительного времени для формирования группы, подготовки материалов для обсуждения, ознакомления членов группы с проблемой, обсуждения и согласования мнений. Чем больше размер группы, тем больше времени требуется для этой работы. Практика показывает, что наиболее эффективно работают группы, состоящие не более чем из семи человек (это не относится к массовым формам принятия коллективных решений – конференциям, собраниям, съездам, референдумам и т.п., - для которых подготавливаются проекты решений группами с ограниченной численностью).

Необходимо отметить, что коллегиальность принятия решения не исключает персональной ответственности руководителя за него.

Принятие *оперативных* решений связано с необходимостью либо срочного принятия мер по достижению определенных результатов, либо обеспечения стабильности производственно-технологических процессов. В зависимости от конкретных обстоятельств и уровня управления понятие оперативности может иметь различный временной смысл. Так, в чрезвычайных обстоятельствах управленческое решение может быть принято и выполнено за минуты и секунды; оперативные решения по текущему управлению производством могут приниматься и осуществляться в течение нескольких минут или часов.

*Тактические* и *стратегические* решения связаны с формированием и достижением тактических и стратегических целей организации.

Количество оперативных решений, принимаемых в организации, обычно многократно превышает количество тактических и стратегических решений, однако самыми ресурсоемкими являются стратегические решения. Распределение общих затрат времени на принятие этих видов решений на предприятиях крупного, среднего и малого размера также

имеет особенности: в малых предприятиях основная доля затрат времени приходится на оперативные решения, а по мере увеличения размера предприятий существенно увеличивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития.

Классификация решений по степени формализации позволяет использовать разные способы организации процедур их принятия и методы разработки. *Запрограммированные* решения принимаются, как правило, в повторяющихся, стандартных ситуациях и представляют собой результат определенной последовательности шагов или действий. При этом как сама проблема, так и принимаемое для ее разрешения решение являются хорошо структурированными и формализованными. Выбор решения должен быть сделан из ограниченного числа вполне определенных вариантов с помощью стандартной процедуры.

*Незапрограммированные* решения принимаются в ситуациях новых, плохо структурированных, сопряженных с неизвестными факторами, с неполной и недостоверной информацией. Выбор решения должен быть сделан из множества вариантов, причем сам набор вариантов не может быть полным. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей и требует разработки соответствующих процедур, ведущих к решению задачи. В этом случае большую роль играют квалификация, опыт, интуиция, творческий потенциал руководителя. При принятии сложных незапрограммированных решений могут применяться на отдельных этапах формальные модели и процедуры.

Незапрограммированными являются решения по определению целей организации, стратегии ее развития, изменению ее структуры, прогнозированию рыночной конъюнктуры и т.п. Количество таких решений возрастает с увеличением размеров и сложности организаций, числа их внешних связей.

Соотношение между запрограммированными и незапрограммированными решениями в организации разное на разных уровнях управления. На верхних уровнях преобладает доля незапрограммированных решений, которая уменьшается по мере понижения уровня управления. В низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам.

### **Подходы к принятию решений**

**Интуитивные решения.** Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации.

**Решения, основанные на суждениях.** Решение, основанное на суждении, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может закончиться катастрофой.

**Рациональные решения.** Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Рациональный способ принятия решения предусматривает, что рассматриваются все (значимые) альтернативы, как и последствия, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Для того чтобы рационально принимать решения, субъект решения должен:

- знать свои цели и ранжировать их по степени важности;
- знать все возможные альтернативные варианты решения проблемы;
- знать относительные «за» и «против» каждой альтернативы;
- всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели.

Большинство решений обосновывается с использованием сочетания рационального и интуитивного способов.

### **Процесс принятия решений**

Решение проблем может быть представлено чередой выборов, производимых менеджером.

Этапы рационального решения проблем

**1. Диагностика проблемы.** Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей (низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров). Выявление симптомов помогает определить проблему в общем

виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

**2. Формулировка ограничений и критериев выбора решения.** Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

**3. Определение альтернатив.** Возможные альтернативы решений могут быть следующими:

- уменьшение стоимости сырья посредством рационализации методов его приобретения;
- уменьшение стоимости сырья путем перехода к собственной его добыче;
- сокращение производственных затрат благодаря использованию более эффективного оборудования;
- найм более дешевой рабочей силы.

**4. Оценка альтернатив.** Следующий этап — оценка возможных альтернатив исходя из условий выполнения критериев достижения цели и ограничений. (экспертные оценки)

**5. Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение, сравнительно просто.

**6. Реализация решения – установление обратной связи – оценка результатов.**

В табл. 7 представлена процедура процесса принятия решений.

Для разрешения стандартных и некоторых хорошо структурированных проблем существует набор стандартных, стереотипных решений в конкретных ситуациях, изложенных в нормативных документах: инструкциях, правилах, стандартах, руководствах и т.п. В них четко и определенно регламентируется последовательность анализа ситуаций и решения проблем.



Таблица 7. Процедуры процесса принятия решений

Этапы	Процедуры
I. Постановка задачи решения проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Выявление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
II. Разработка вариантов решения (альтернатив)	5. Формулирование требований, ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решения
III. Выбор решения (альтернативы)	8. Определение критериев выбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
IV. Организация выполнения решения и его оценка	12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения 14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации

Однако большинство управленческих проблем весьма далеко от стереотипа. Для их разрешения могут применяться различные методы, используемые на разных этапах и процедурах процесса принятия решения.

Все методы принятия решений можно разделить на две группы: *формализованные (математические)* и *неформализованные (эвристические)*. Формализованные методы, основанные на получении количественных результатов вычислений, используются при разрешении хорошо структурированных и, частично, слабоструктурированных проблем для оценки вариантов решений, выбора и обоснования оптимального варианта. Неформализованные методы используются при разрешении сложных слабоструктурированных и неструктурированных проблем для генерирования вариантов решений, их анализа и оценки, выбора и обоснования наилучшего решения.

*Формализованные методы*, используемые для обоснования и выбора оптимальных решений, включают:

- экономико-математические модели и методы (ЭММ), формализующие взаимосвязи процессов и явлений;

- системный анализ, позволяющий выявить взаимодействия составных частей систем, стратегию их развития;

- экспертные оценки и суждения, позволяющие квалифицированным специалистам оценить значимость событий, явлений, факторов, прогнозы развития систем и подсистем, соотношение детерминированных и вероятностных факторов.

В совокупности различные математические методы, объединенные общей задачей обоснования наилучших решений, получили название *методов исследования операций*.

*Методы исследования операций* разделяются на следующие четыре основные группы: аналитические, статистические, математического программирования, теоретико-игровые.

*Аналитические методы* характерны тем, что между условиями решаемой задачи и ее результатами устанавливаются аналитические, формульные зависимости. К этим методам относятся: теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания, метод динамики средних. Теория вероятностей – наука о закономерностях в случайных явлениях. С помощью теории вероятностей вырабатываются решения, зависящие от условий случайного характера. Теория марковских процессов разработана для описания операций, развивающихся случайным образом во времени. Теория массового обслуживания рассматривает массовые повторяющиеся процессы. Метод динамики средних применяется в тех случаях, когда можно составить зависимости между условиями операции и ее результатом, исходя из средних характеристик условий.

*Статистические методы* основаны на сборе, обработке и анализе статистических данных, полученных как в результате фактических действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования. К этим методам относятся последовательный анализ и метод статистических испытаний. Последовательный анализ дает возможность принимать решения на основе ряда гипотез, каждая из которых сразу же последовательно проверяется. Метод статистических испытаний (метод Монте-Карло) заключается в том, что ход операций проигрывается (моделируется) на ЭВМ со всеми присущими операции случайностями.

*Математическое программирование* представляет собой ряд методов, предназначенных для наилучшего распределения имеющихся ограниченных ресурсов, а также для составления рационального плана операции. Математическое программирование подразделяется на линейное, нелинейное и динамическое. Сюда же обычно относят и методы сетевого планирования. Линейное программирование применяется в тех случаях, когда условия выполнения операции описываются системой линейных уравнений или неравенств. Если указанные зависимости носят

нелинейный характер, то применяется метод нелинейного программирования. Динамическое программирование служит для выбора наилучшего плана выполнения многоэтапных действий, когда результат каждого последующего этапа зависит от предыдущего. Сетевое планирование предназначено для составления и реализации рационального плана выполнения операции, состоящей из большого числа взаимосвязанных действий, предусматривающего решение задачи в кратчайший срок и с наилучшими результатами.

*Теоретико-игровые методы* служат для обоснования решений в условиях неопределенности обстановки. К теоретико-игровым методам относятся: теория игр и теория статистических решений. Теория игр используется в тех случаях, когда неопределенность обстановки вызвана сознательными, злонамеренными действиями конфликтующей стороны. Теория статистических решений применяется тогда, когда неопределенность обстановки вызвана объективными обстоятельствами, которые либо неизвестны, либо носят случайный характер.

Исследование операций, ориентированное на решение экономико-производственных задач, является базой для экономико-математических методов моделирования производственных процессов в системах управления.

Наряду с количественными результатами вычислений необходимо при принятии решений учитывать множество обстоятельств качественного характера, не сводящихся к однозначным ответам. Поэтому сохраняют свое значение и методы обоснования решений на основе изучения опыта, интуиции, обобщения результатов, в том числе метод экспертных оценок.

*Неформализованные методы* принятия решений разработаны в меньшей степени, чем формализованные, и используются, в основном, при групповом принятии решений. Большое внимание в этих методах уделяется организации работы группового субъекта принятия решения, согласованию мнений членов группы при выборе окончательного решения. Наиболее широко распространенными методами, используемыми при генерировании множества альтернативных вариантов решений, их анализе, оценке и выборе окончательного варианта, являются метод мозгового штурма, метод Дельфы, метод сценариев, метод дерева решений.

*Метод мозгового штурма* (или мозговой атаки) призван активизировать разработку новых идей и решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения проблемы оказываются непригодными. Заключается в предоставлении каждому члену группы права высказывать самые различные идеи по разрешению проблемы вне зависимости от их обоснованности и осуществимости. Целью является получение как можно большего количества предложений. Все предложения фиксируются без критики и оценки, а их обсуждение и

анализ производится после завершения процесса генерирования идей. В процессе обсуждения предложенные идеи анализируются в порядке их выдвижения и оцениваются по соответствующим показателям, отражающим имеющиеся ограничения, степень достижения целей, затраты ресурсов, возможную эффективность. Полученные оценки вариантов решения являются основой для выбора наилучшего варианта. Метод применяется для решения разнообразных прикладных проблем.

*Метод Дельфы* является одним из методов групповой экспертной оценки и не требует совместной работы членов группы. Более того, членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, т.е. обеспечивается независимость мнений членов группы. Метод предусматривает осуществление анализа и выбора решений путем выполнения следующей многошаговой циклической процедуры:

1. Членам группы предоставляется информация о проблемной ситуации и предлагается оценить возможные варианты решения по совокупности показателей.

2. Каждый член группы анонимно и независимо дает оценки и обоснования вариантов решения или предлагает свои варианты.

3. Все оценки и мнения членов группы собираются в центре и обобщаются в сводном документе.

4. Каждый член группы получает копию сводного документа. Ознакомление с мнением других участников может изменить его мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы.

5. Шаги 2, 3 и 4 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод Дельфы наиболее эффективен при выработке решений для сложных, малоизученных, уникальных проблем, характеризующихся большой неопределенностью исходной ситуации и требующих привлечения специалистов разного профиля. Он требует значительных затрат времени и четкой организации процедуры его реализации.

*Метод сценариев*, являющийся одним из методов прогнозирования, дает возможность определить вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Метод предусматривает участие в разработке сценариев развития анализируемой ситуации специалистов различного профиля и часто с различными взглядами на рассматриваемую проблему. Он включает приемы и методы содержательного и формализованного описания проблемной ситуации и конкретные методы и алгоритмы построения и исследования сценариев ее развития с широким применением новых информационных технологий.

Под *сценарием* понимается гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, представляющих в совокупности эволюцию управляемого объекта в

интересующем исследователя разрезе. В сценарии в явном виде фиксируются причинно-следственные зависимости параметров, определяющих возможную динамику изменения состояния объекта, действующие факторы и условия, в которых эти изменения будут происходить. Сценарий является некоторой относительной, условной оценкой возможного развития системы, так как всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего принципиально непредсказуемы.

Сценарный метод принятия решений предусматривает многовариантность, т.е. разработку нескольких альтернативных вариантов возможного развития ситуации, рассмотрение которых позволяет определить критические ситуации для принятия решений, а также установить возможные последствия предлагаемых вариантов решений с целью их сопоставления и выбора наиболее эффективного.

Существуют разновидности практической реализации метода сценариев, различающиеся содержанием и полнотой разрабатываемых отдельными специалистами сценариев и организацией процедур их разработки.

*Метод “дерева решений”* применим и при индивидуальном, и при групповом принятии решений. Он используется для разрешения сложных проблем, характеризующихся большой неопределенностью и требующих определенной последовательности решений. Каждое решение может иметь несколько возможных исходов, причем каждый исход имеет свою вероятность наступления. Каждое последующее множество возможных решений зависит от конкретного исхода предыдущего решения. Дерево решений представляет собой схематичное изображение процесса принятия последовательных решений и состоит из “ветвей” – вариантов решений и “узлов” – соответствующих им исходов. Для каждого исхода рассчитывается вероятность его наступления и величина выигрыша (дохода), которая может быть получена с учетом этой вероятности. Расходы, связанные с каждым решением, проставляются на соответствующей «ветви». Эти расходы вычитаются из ожидаемого дохода для определения величины чистого дохода. Расчеты основаны на данных, характеризующих проблемную ситуацию (решаемую задачу) и условия, в которых она возникла.

Расчет ведется по каждому вектору решений от начального узла принятия решений к конечному узлу соответствующего исхода с отбором «ветви», приводящей к максимальному выигрышу и возвратом к предыдущему узлу принятия решений, которому присваивается это значение выигрыша. Альтернативные «ветви» (с меньшими значениями выигрыша) перечеркиваются.

После последовательного расчета всех векторов решений выбирается оптимальный вектор решений, ведущий к максимальной величине чистого выигрыша при условии, что события пойдут так, как предполагается.

## **Бизнес-процессы в организации: сущность, виды, моделирование и реинжиниринг**

### **Процессный подход к управлению**

Для всех типов организаций самой актуальной задачей является построение эффективной системы управления. Система управления должна обеспечивать выполнение задач организации и достижение успеха во внешней среде.

В число наиболее передовых методов построения эффективного управленческого пространства входит процессный подход к управлению.

***Процессный подход к управлению*** - управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов. Процессный подход к управлению – основа всех современных систем управления, как регулярной деятельностью, так и развитием.

Он представляет собой делегирование полномочий и ответственности через Бизнес- процессы, где Бизнес-процесс это устойчивая (многократно повторяющаяся) деятельность, преобразующая ресурсы (ВХОДЫ) в результаты (ВЫХОДЫ). В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации системы бизнес-процессов и управление этими процессами.

**Главная цель управления процессами** – успешное развитие организации путем совершенствования процессов. Процессное управление позволяет обеспечить:

- ориентацию на потребителя, повышение качества продуктов и услуг организации;
- рост объемов продаж, увеличение прибыли;
- постоянное повышение эффективности деятельности организации;
- прозрачность, управляемость организации с точки зрения собственников и менеджеров верхнего уровня;
- развитие новой культуры управления (управление, основанное на фактах, уважение к людям и т. д.);
- вовлеченность персонала в улучшения, комфортность работы;
- возможность тиражирования стандартных процессов;
- возможность успешно развиваться и долго сохранять лидерство на рынке.

**Основными преимуществами процессного подхода являются:**

1. Координация действий различных подразделений в рамках процесса;
2. Ориентация на результат процесса;

3. Повышение результативности и эффективности работы организации;
4. Прозрачность действий по достижению результата;
5. Повышение предсказуемости результатов;
6. Выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
7. Устранение барьеров между функциональными подразделениями;
8. Сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
9. Исключение не востребуемых процессов;
10. Сокращение временных и материальных затрат.

В стандарте ISO 9000-2001 **процесс** определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Под процессом понимается логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю.

Бизнес-процессы существуют внутри каждой организации, вне зависимости от того, какой продукт или услугу она производит. Основные принципы менеджмента компании, строящей систему процессного управления, не зависят от типа, профиля, области деятельности компании. Это может быть промышленное предприятие, управляющая компания, консалтинговая или юридическая контора, коммерческая или государственная структура.

. В литературе встречается множество определений термина «бизнес-процесс», среди которых можно отметить следующие:

- бизнес-процесс — это совокупность **различных** видов деятельности, в рамках которой **«на входе»** используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности **«на выходе»** создается продукт, представляющий **ценность** для потребителя» (М. Хаммер, Д. Чампи).
- бизнес-процесс — это последовательность работ, соотнесенная с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании и ориентированная на создание новой стоимости, например, на выпуск продукции;
- бизнес-процесс — это упорядоченный по времени набор заданий, выполняемых как людьми, так и информационными системами предприятия, который направлен на достижение заранее известной бизнес-цели за определенное время;
- бизнес-процесс — это набор операций, которые вместе взятые образуют результат, имеющий ценность для потребителя;
- бизнес-процесс — это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата;



- бизнес-процесс — это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя;
- бизнес-процесс — это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю;
- бизнес-процесс — это совокупность нескольких связанных между собой процедур либо функций, которые совместно реализуют некоторую задачу бизнеса;
- бизнес-процесс — это полный и динамично координируемый набор совместных бизнес-мероприятий, направленных на принесенные выгоды клиентам;
- бизнес-процесс — это поток работы, у которого есть начало, конец и границы. Он может быть описан с разной степени детализации;
- бизнес-процесс — это последовательность взаимосвязанных действий и событий, направленных на достижение какой-либо цели;
- бизнес-процесс — это набор бизнес-процедур, приводящих к достижению определенного результата.

Мы будем пользоваться следующим определением **бизнес-процесса**: «система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей».

Ключевыми свойствами бизнес-процесса является то, что это конечная и взаимосвязанная совокупность действий, определяемая отношениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединяющихся в систему ради общих интересов с целью получения конкретного результата, отчуждаемого или потребляемого самой системой.

Бизнес-процессы разделяют на *основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития*.

*Основными бизнес-процессами* являются процессы, ориентированные на производство товаров или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение заданного результата хозяйственной деятельности. В случае, если основной процесс оказывается слишком сложным для изображения и виде блок-схем на уровне мероприятий, он часто разбивается на подпроцессы.

Подпроцесс - это часть основного процесса, которая выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования основного процесса.

*Сопутствующие бизнес-процессы* — это процессы, в результате которых формируются сопутствующие результаты хозяйственной деятельности предприятия.

*Вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы* – это процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.

*Бизнес-процессы управления* — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом.

*Бизнес-процессами развития* являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.

Говоря о процессном подходе к управлению и бизнес-процессам, нельзя не остановиться на базовых понятиях, имеющих к ним отношение.

**Владелец Бизнес-процесса** – участник Бизнес процесса, которому делегированы полномочия и ответственность по управлению Бизнес процессом

**Регламент Бизнес-процесса** – описание объекта управления в объеме, необходимом для всех заинтересованных лиц. В первую очередь для участников Бизнес-процесса, его Владельца и контролеров

**Ключевые Показатели Эффективности (KPI/ КПЭ)**, включая систему их планирования и контроля – система измеримых показателей, отражающих результативность и эффективность Бизнес-процесса, используемых для управления Бизнес процессом (планирование, контроль, мотивация)

**Мероприятия** (также используется термин Процедуры) - действия, выполняемые в рамках процесса или подпроцесса. Мероприятия обычно осуществляются одной структурной единицей организации (одним работником или одним отделом). Мероприятия обычно описываются в инструкциях. Инструкции содержат перечень задач, которые решаются в рамках мероприятия.

**Задачи** - отдельные элементы и/или подгруппы элементов мероприятия. Обычно задачи определяют то, как структурная единица выполняет определенную функцию.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

### **Классификация процессов**

Перед началом классификации процессов необходимо провести классификацию элементов, окружающих процесс: входов, управления, ресурсов, выходов.

Классифицировать входы процесса - значит определить:

- объекты, подаваемые на входы в процесс,
- поставщика объектов, поступающих на входы в процесс,
- категории объектов на входах процесса.

Классифицировать выходы процесса – значит определить:

- объекты, получаемые на выходах процесса,
- потребителей объектов на выходах процесса,
- категории объектов на выходах процесса. Классифицировать управление процесса - значит определить:

- объекты, которые являются носителями управляющих воздействий на процесс,
- поставщиков объектов управления (т. е. того, кто управляет процессом),
- категории объектов управления процессом.

Классифицировать объекты, используемые в качестве ресурсов для исполнения процесса, значит определить:

- ресурсы процесса,
- поставщиков ресурсов,
- категории ресурсов (человеческие ресурсы, рабочая среда, инфраструктура).

К сожалению, не имеется общепринятой классификации процессов, и каждый автор работ в области качества высказывает собственные мысли о классификации процессов.

Зарубежные классификации процессов пока находятся на стадии исследования. Так, например, в Плимутском университете (США) разработана иерархия бизнес - процессов, которая состоит из пяти уровней, а процессы делятся на три основные группы: «производство», «управление», «поддержка».

В Норвегии предложена структурная схема процессов, по которой процессы (в соответствии с теорией Портера о цепочке ценностей) делятся на «первичные», «поддерживающие» и «развивающиеся». При этом:

а) первичными процессами называются основные и создающие ценности процессы предприятия. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиком,

б) поддерживающие (вспомогательные) процессы не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом,

в) развивающиеся процессы - это такие процессы, которые позволяют создать цепочку ценности в основном и вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Например, разработка продукции.

В России классификация процессов также находится в состоянии поисков. Тем не менее в многочисленных публикациях можно выделить следующие способы классификации процессов: а) по уровням значимости, б) по структуре взаимодействия, в) по назначению.

Рассмотрим более подробно каждый способ классификации.

*а) Классификация по уровням значимости:*

- суперпроцессы,
- гиперпроцессы,
- метапроцессы,
- субпроцессы,
- макропроцессы,
- микропроцессы.

На практике чаще всего пользуются двумя последними обозначениями. В системе менеджмента качества организации можно выделить четыре уровня процессов.

Процессы первого уровня (метапроцессы):

- ответственность руководства,
- менеджмент ресурсов,
- процессы жизненного цикла,
- процессы измерения, анализа и улучшения.

Рассмотрим ветвь по процессам жизненного цикла. Тогда процессы второго уровня (субпроцессы):

- маркетинг,
- проектирование и разработка продукции,
- планирование и разработка процессов,
- закупки,
- производство и предоставление услуг,
- проверки,
- послепроизводственная деятельность.

Рассмотрим ветвь по процессам закупок. Тогда процессы третьего уровня (макропроцессы):

- программа закупок,
- планы закупок,
- график закупок,
- информация о закупках.

Очевидно, что четвертый уровень будет отведен микропроцессам, связанным с реализацией закупок (оформление заказов, оплата, транспортировка, складирование, хранение и т. д.).

Если идти по другой ветви от первого уровня, то получим состав других процессов, иерархически зависящих друг от друга.

*б) Классификация по структуре взаимодействия:*

- вертикальные,
- горизонтальные.

Вместе с этим есть мнение известных специалистов в области качества, которые считают, что в каждой организации структурно можно выделить не два, а три вида процессов:

- индивидуальный процесс, выполняемый отдельным работником,
- вертикальный, или функциональный, процесс, отражающий взаимодействие руководства организации, ее подразделений и работников,
- горизонтальный процесс, который пересекает по горизонтали деятельность организации и представляет собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов, обеспечивающих целевые функции организации.

Горизонтальный процесс представляет собой последовательную цепочку интегрированных процессов деятельности организации. Эта цепочка интегрированных процессов в то же время представляет последовательную цепочку потребителей, когда каждый последующий процесс определяет требования к предыдущему. Горизонтальные процессы, выполняемые в нескольких функциональных подразделениях, называют межфункциональными, или сквозными, процессами. Результаты такого функционального процесса должны быть четко определены.

*в) Классификация по назначению (по степени влияния на получение добавленной ценности):*

- основные (базовые) процессы, непосредственным результатом которых является выпуск продукции или оказание услуг,
- обеспечивающие процессы, результатом которых является создание необходимых условий для осуществления основных процессов,
- процессы менеджмента, результатом которых является повышение эффективности и результативности основных и обеспечивающих процессов.

Основные процессы создают выходные (как конечные, так и промежуточные) результаты деятельности организации, непосредственно добавляющие стоимость (ценность) продукции. Эти процессы стратегически важны для успешного бизнеса организации и влияют на удовлетворение потребителей.

Основные процессы связаны с созданием продукции и ее реализацией, а также с послепродажным сервисом.

Через основные процессы реализуется миссия организации, на их базе формируется организационная структура, определяется набор обеспечивающих процессов и процессов менеджмента. По отношению к последним основные процессы выполняют задающую роль. Эта роль не может быть эффективно реализована (т. е. обеспечена максимальная добавленная ценность), если не будет определен адекватный ей комплекс обеспечивающих процессов и процессов менеджмента, настроенный на решение конкретных задач организации в бизнесе.

В отдельных публикациях понятие добавленной ценности переносят и на процессы менеджмента, объясняя это тем, что умные мысли и решения руководителей могут добавить ценность процессу. Действительно, результат этого процесса будет обеспечен с меньшими затратами, что позволит снизить суммарные затраты на продукт, то есть его себестоимость.

Что же является ценностью для потребителя и производителя? Производитель на этапе маркетинга, проведя исследования рынка аналогичной продукции, определил значение (величину) показателей качества своей продукции и ее продажную цену. Эти два фактора (качество и цена) являются конечной ценностью для производителя и начальной ценностью для покупателя. Добавленной ценностью для работников (а значит и процессов) предприятия является всякая ценность, которая приближает показатели качества к эксплуатационным показателям, записанным в паспорте на товар. Как и кто выпускает этот товар, делают ли его люди или автоматы, умные ли на этом предприятии руководители или конструкторы, сложные ли у них в производстве процессы - все это покупателя не волнует и не интересует. Его интересуют только показатели качества товара, который он приобрел. Таким образом, ценность товара для потребителя связана только с процессами, изменяющими ценность, т. е. процессами жизненного цикла продукции.

Добавленная стоимость будет до тех пор совпадать с добавленной ценностью, пока будут соблюдаться нормативные показатели производственного процесса, под которым понимаются все процессы в организации, направленные на производство конкретного товара. При этом, чем меньше ручного труда и процессов менеджмента и обеспечения ресурсов, тем ниже себестоимость.

Среди всей совокупности процессов основные являются наиболее консервативными, так как их перестройка сопряжена с наибольшими стоимостными и временными затратами (например, переход на выпуск новых видов продукции). Обратная связь основных и обеспечивающих процессов реализуется путем формирования необходимой организационной структуры.

По своему характеру основные процессы являются горизонтальными, так как пронизывают всю производственную деятельность организации и объединяют весь бизнес. В качестве схемы для выделения основных процессов можно воспользоваться петлей качества (схемой жизненного цикла продукции). Без основных процессов невозможна целевая деятельность организации.

В отличие от основных обеспечивающие процессы и процессы менеджмента являются по своему характеру вертикальными процессами, так как отражают деятельность организации по вертикали в соответствии с

ее структурой и формой взаимодействия руководителей функциональных подразделений.

В обобщенном виде признаки процессов, классифицируемых по назначению, приведены в табл. 8 .

Следует отметить, что процесс и деятельность (функции) организации имеют различную сущность: процесс динамичен и соответствует определенному результату; деятельность организации тесно связана с установленными в обществе нормами и законами, и поэтому ее роль определена обществом, что объясняет ее консервативность и меньшую динамичность, чем процесс.

**Таблица 8. Классификация процессов по назначению**

<b>Тип процессов</b>	<b>Отличительные признаки</b>
<i>Основные</i>	- через них проходит основная продукция (услуги), - добавляют ценность продукту, - результат получает внешний потребитель
<i>Обеспечивающие</i>	- не касаются основной продукции (услуги), - добавляют продукции стоимость, - результат получают внутренние потребители
<i>Процессы менеджмента</i>	- результатом является деятельность всей организации, - результаты получают все заинтересованные стороны

Не все процессы организации, даже основные, оказывают одинаковое влияние на успех организации в конкретных рыночных условиях. В связи с этим отдельные организации выделяют ключевые процессы, оказывающие наибольшее (даже решающее) воздействие на достижение главных целей организации. Эти процессы могут быть определены в зависимости от степени их влияния на удовлетворенность потребителей, акционерную стоимость организации, увеличение продаж, расширение рынка реализации продукции, уменьшение издержек и др. Ранжирование ключевых процессов можно производить на основе анализа факторов, влияющих на результативность процессов.

Одновременно с ключевыми процессами можно выделить и критические процессы, ненадлежащее выполнение которых может представлять фактическую или потенциальную опасность для обеспечения качества продукции. По разным причинам в число критических процессов может попасть любой процесс. Выявление критических процессов осуществляется в ходе текущей деятельности или по результатам аудита. Следует отметить, что если ключевые процессы отражают внешние по отношению к организации воздействия, то критические процессы являются отражением внутренних воздействий.

## Характеристика деловых процессов предприятия

Задача предприятия состоит в том, чтобы воспринять "на входе" факторы производства (затраты), переработать их и "на выходе" выдать продукцию (результат) (рис 18). Такого рода трансформационный процесс обозначается как "производство". Его цель – в конечном итоге улучшить уже имеющееся, чтобы увеличить таким образом запас средств, пригодных для удовлетворения потребностей.

В деловой литературе под деловыми процессами понимаются процессы производства продуктов (оказания услуг). Производственный (трансформационный, деловой) процесс состоит в том, чтобы преобразовать затраты ("вход") в результат ("выход"); при этом необходимо соблюдение ряда правил. С точки зрения процессного подхода к управлению производственный процесс рассматривается как один из основных бизнес-процессов предприятия.

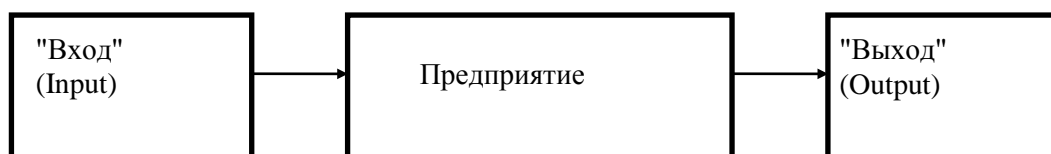


Рис. 18. Производственный (деловой) процесс

Между затратами на "входе"(Input) и результатом на "выходе"(Output), а также параллельно этому на предприятии происходят многочисленные действия ("решаются задачи"), которые только в их единстве полностью описывают производственный трансформационный процесс (рис. 18). Рассмотрим здесь лишь коротко охарактеризованные частные задачи производственного трансформационного процесса.

Производственный трансформационный процесс состоит из частных задач обеспечения (снабжения), складирования (хранения), изготовления продукции, сбыта, финансирования, обучения персонала и внедрения новых технологий, а также управления.

*К задаче снабжения* предприятия относятся покупка или аренда (лизинг) средств производства, покупка сырья (для предприятий с материально-вещественной продукцией), прием на работу сотрудников.

*К задаче складирования (хранения)* относятся все производственные работы, которые возникают перед собственно процессом производства (изготовления) продукции в связи со складированием средств производства, сырья и материалов, а после него – со складированием и хранением готовой продукции.

*В задаче изготовления продукции* речь идет о производственных работах в рамках производственного процесса. На предприятиях, изготавливающих материально-вещественную продукцию, они в



значительной степени определяются технологической составляющей. В частности, необходимо определить когда, какая продукция, в каком месте, с использованием каких производственных факторов должна быть изготовлена ("производственное планирование").

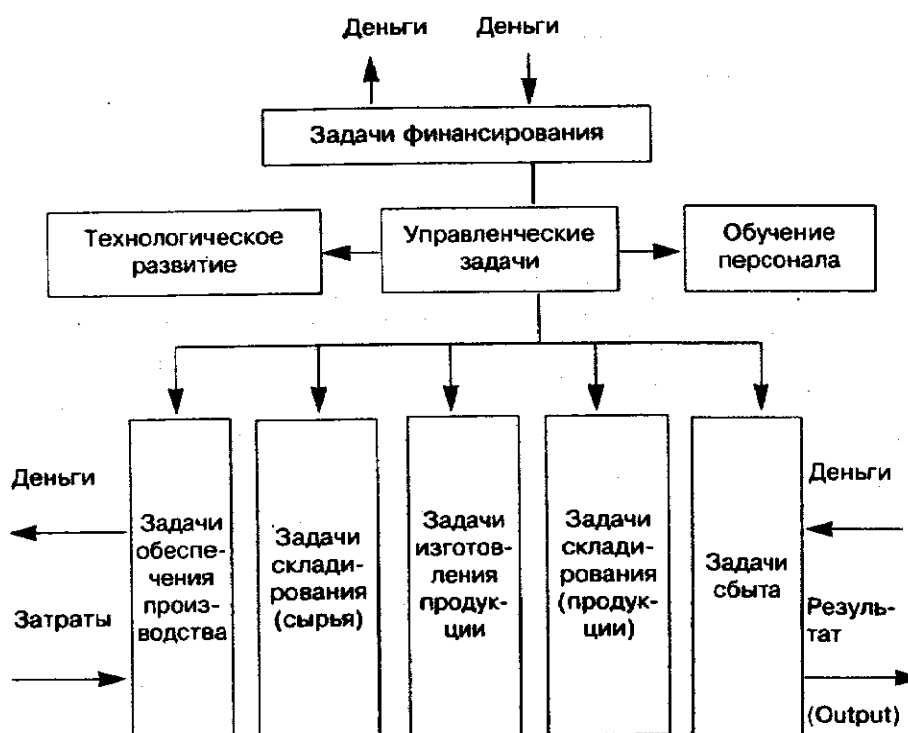


Рис. 19. Частные задачи производственного трансформационного процесса

*Задача сбыта продукции* связана с исследованием рынка сбыта, воздействия на него (например, путем рекламы), а также с продажей или сдачей в аренду продукции предприятия.

*Задача финансирования* находится между сбытом и снабжением: путем продажи продукции, или результата производственного процесса (Output) зарабатывают деньги, а при снабжении (или обеспечении производства – Input) деньги тратят.

*Задача управления* (руководства) включает работы, которые охватывают подготовку и принятие руководящих решений с целью руководства и управления всеми другими производственными работами на предприятии. В связи с этим особое значение приобретает бухгалтерский учет на предприятии (включая годовой баланс, анализ издержек, производственную статистику, финансирование). Бухгалтерский учет должен полностью включать и оценивать все текущие документы, которые характеризуют производственный процесс.

***Производственный процесс есть процесс воспроизводства материальных благ и производственных отношений.***

Как процесс воспроизводства материальных благ производственный процесс является совокупностью процессов труда и естественных процессов, необходимых для изготовления определенного вида продукции.

Основными элементами, определяющими процесс труда, а следовательно, и производственный процесс, являются целесообразная деятельность (или сам труд), предметы труда и средства труда.

*Целесообразная деятельность* (или сам труд) осуществляется человеком, который затрачивает нервно-мышечную энергию для выполнения различных механических движений, наблюдения и контроля за воздействием орудий труда на предметы труда.

*Предметы труда* определяются той продукцией, которая выпускается предприятием. Основной продукцией машиностроительных заводов являются различного рода изделия. Согласно ГОСТ 2.101–68\* изделием называется любой предмет или набор предметов труда, подлежащих изготовлению на предприятии. В зависимости от назначения различают изделия основного производства и изделия вспомогательного производства.

К изделиям основного производства относятся изделия, предназначенные для товарной продукции, к изделиям вспомогательного производства - предназначенные только для собственных нужд предприятия, изготовляющего их (например, инструмент собственного производства). Изделия, предназначенные для реализации, но одновременно используемые и для собственных нужд предприятия, следует относить к изделиям вспомогательного производства в той части, в которой они используются для собственных нужд.

Различают следующие виды изделий: детали, сборочные единицы, комплексы и комплекты.

Кроме того, изделия делят на: а) *неспецифицированные* (детали), если они не имеют составных частей; б) *специфицированные* (сборочные единицы, комплексы, комплекты), если они состоят из двух и более составных частей. Составной частью может быть любое изделие (деталь, сборочная единица, комплекс и комплект).

Процесс основного, вспомогательного и побочного производства состоит из ряда производственных стадий.

*Стадия* - это технологически законченная часть производства, характеризующая изменение предмета труда, переходящего из одного качественного состояния в другое.

Производственная стадия делится, в свою очередь, на ряд производственных операций, представляющих собой первичное звено, элементарную, простейшую составную часть процесса труда. Производственная операция выполняется на отдельном рабочем месте,

одним или группой рабочих, над одним и тем же предметом труда, с помощью одних и тех же средств труда.

**По назначению** производственные операции делят на:

- *технологические* (основные), в результате которых вносятся качественные изменения в предметы труда, его состояние, внешний вид, форму и свойства;
- *транспортные*, изменяющие положение предмета труда в пространстве и создающие условия для поточного производства;
- *обслуживающие*, обеспечивающие нормальные условия для работы машин (их чистка, смазка, уборка рабочего места);
- *контрольные*, способствующие правильному выполнению технологических операций, соблюдению заданных режимов (контроль и регулирование процесса).

### **Классификация производственных процессов**

**По роли в общем процессе изготовления готовой продукции** выделяют производственные процессы:

- *основные*, направленные на изменение основных предметов труда и придание им свойств готовых продуктов
- *вспомогательные*, создающие условия для нормального хода основного процесса производства (изготовление инструмента для нужд своего производства, ремонт технологического оборудования и т.п.);
- *обслуживающие*, предназначенные для перемещения (транспортные процессы), хранения в ожидании последующей обработки (складирование), контроля (контрольные операции), обеспечения материально-техническими и энергетическими ресурсами и т. п.;
- *управленческие*, в которых разрабатываются и принимаются решения, производятся регулирование и координация хода производства, контроль за точностью реализации программы, анализ и учет проведенной работы;

**По характеру воздействия на предмет труда** выделяют процессы:

- *технологические*, в ходе которых происходит изменение предмета труда под воздействием живого труда;
- *естественные*, когда меняется физическое состояние предмета труда под влиянием сил природы (они представляют собой перерыв в процессе труда).

**По формам взаимосвязи со смежными процессами** различают:

- *аналитические*, когда в результате первичной обработки (расчленения) комплексного сырья (нефть, руда, молоко и т. п.) получают различные продукты, которые поступают в различные процессы последующей обработки;
- *синтетические*, осуществляющие соединение полуфабрикатов, поступивших из разных процессов, в единый продукт;
- *прямые*, создающие из одного вида материала один вид полуфабрикатов или готового продукта.

**По степени непрерывности** различают: *непрерывные и дискретные* (прерывные) процессы.

**По характеру используемого оборудования** выделяют:

- *аппаратурные* (замкнутые) процессы, когда технологический процесс осуществляется в специальных агрегатах (аппаратах, ваннах, печах), а функция рабочего заключается в управлении и обслуживании их;
- *открытые* (локальные) процессы, когда рабочий осуществляет обработку предметов труда с помощью набора инструментов и механизмов.

**По уровню механизации** принято выделять:

- *ручные* процессы, выполняемые без применения машин, механизмов и механизированного инструмента;
- *машинно-ручные*, выполняемые с помощью машин и механизмов при обязательном участии рабочего, например обработка детали на универсальном токарном станке;
- *машинные*, осуществляемые на машинах, станках и механизмах при ограниченном участии рабочего;
- *автоматизированные*, осуществляемые на машинах-автоматах, где рабочий ведет контроль и управление ходом производства; комплексно автоматизированные, в которых наряду с автоматическим производством осуществляется автоматическое оперативное управление.

**По масштабам производства однородной продукции** различают процессы:

- *массовые* – при большом масштабе выпуска однородной продукции;
- *серийные* – при широкой номенклатуре постоянно повторяющихся видов продукции, когда за рабочими местами закрепляется несколько операций, выполняемых в определенной последовательности; часть работ может выполняться непрерывно, часть – в течение нескольких месяцев в году; состав процессов носит повторяющийся характер;

- *индивидуальные* – при постоянно меняющейся номенклатуре изделий, когда рабочие места загружаются различными операциями, выполняемыми без какого-либо определенного чередования; большая доля процессов носит уникальный характер, в этом случае процессы не повторяются.

## Типы и методы организации деловых процессов

### *Методы организации деловых процессов*

Существуют два метода организации производства: **поточное и непоточное производство.**

**Непоточное производство** используется преимущественно в единичном и серийном производстве. Его признаки: рабочие места размещаются однотипными технологическими группами без связи с последовательностью выполнения операций, на них обрабатываются разные по конструкции и технологии изготовления предметы труда, которые перемещаются в процессе обработки сложными маршрутами, создавая большие перерывы между операциями.

В условиях единичного производства непоточный метод осуществляется в форме единично-технологического (обрабатываемые предметы труда не повторяются).

В серийном производстве непоточный метод принимает две формы:

- 1) *партионно-технологический метод* (предметы труда проходят обработку партиями, которые периодически повторяются);
- 2) *предметно-групповой метод* (вся совокупность предметов труда разделяется на технологически подобные группы).

**Поточное производство** обеспечивает строго согласованное выполнение всех операций технологического процесса во времени и пространстве, оно характеризуется следующими основными признаками:

- специализацией каждого рабочего места на выполнении определенной операции;
- согласованным и ритмичным выполнением всех операций на основе единого расчетного темпа работы;
- размещением рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью технологического процесса;
- передачей обрабатываемого материала или изделий с операции на операцию с минимальными перерывами с помощью транспортера (конвейера).

Основным структурным звеном поточного производства является поточная линия - ряд взаимосвязанных рабочих мест, расположенных в порядке последовательности выполнения технологического процесса и

объединенный общей для всех нормой производительности (ее определяет ведущая машина потока).

*Поточный метод характерен для массового и крупносерийного производства.*

Производственные потоки можно классифицировать по ряду признаков:

- по числу линий - на однолинейные и многолинейные;
- по степени охвата производства - на участковые и сквозные;
- по способу поддержания ритма – со свободным и регламентированным ритмами;
- по степени специализации – многопредметные и однопредметные;
- по степени непрерывности процесса – прерывные и непрерывные.

Для поточной линии рассчитываются основные ее параметры:

1) такт (ритм) поточной линии ( $r$ ) - промежуток времени между выпуском двух, следующих одно за другим готовых изделий или партий готовых изделий:

2) количество рабочих мест ( $N$ ) исчисляется по каждой операции:

Для нормальной организации производственного процесса необходимо соблюдать следующие принципы:

**Таблица 9. Основные принципы организации производственного процесса**

<b>Принципы</b>	<b>Основные положения</b>
Принцип пропорциональности	Пропорциональная производительность в единицу времени всех производственных подразделений предприятия (цехов, участков) и отдельных рабочих мест.
Принцип дифференциации	Разделение производственного процесса изготовления одноименных изделий между отдельными подразделениями предприятия (например, создание производственных участков или цехов по технологическому или предметному признаку)
Принцип комбинирования	Объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенного вида изделия в пределах одного участка, цеха, производства

Продолжение табл. 9

Принципы	Основные положения
Принцип концентрации	Сосредоточение выполнения определенных производственных операций по изготовлению технологически однородной продукции или выполнению функционально однородных работ на отдельных участках, рабочих местах, в цехах и производствах предприятия
Принцип специализации	Формы разделения труда на предприятии, в цехе. Закрепление за каждым подразделением предприятия ограниченной номенклатуры работ, операций деталей или изделий
Принцип универсализации	Противоположен принципу специализации. Каждое рабочее место или производственное подразделение занято изготовлением изделий и деталей широкого ассортимента или выполнением различных производственных операций
Принцип стандартизации	Под принципом стандартизации в организации производственного процесса понимают разработку, установление и применение однообразных условий, обеспечивающих наилучшее его протекание
Принцип параллельности	Одновременное выполнение технологического процесса на всех или некоторых его операциях. Реализация принципа существенно сокращает производственный цикл изготовления изделия
Принцип прямооточности	Требование прямолинейного движения предметов труда по ходу технологического процесса, то есть по кратчайшему пути прохождения изделием всех фаз производственного процесса без возвратов в его движении
Принцип непрерывности	Сведение к минимуму всех перерывов в процессе производства конкретного изделия
Принцип ритмичности	Выпуск в равные промежутки времени равного количества изделий
Принцип автоматичности	Максимально возможное и экономически целесообразное освобождение рабочего от затрат ручного труда на основе применения автоматического оборудования
Принцип соответствия форм производственного процесса его технико-экономическому содержанию	Формирование производственной структуры предприятия с учетом особенности производства и условий его протекания, дающую наилучшие экономические показатели

Экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности

производственного цикла изделий, в снижении издержек на производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

### **Организационные типы производственных систем**

Постоянство видов выпускаемой продукции, а также постоянство структуры производственного процесса определяют типы производства: единичное, серийное и массовое.

**Единичное производство** характеризуется наиболее резко выраженным непостоянством структуры рабочего процесса, так как при этом типе производства каждое последующее изделие создает новый технологический процесс, отличающийся от прежнего по составу операций, по их продолжительности и последовательности, в которой они выполняются. К данному типу производства можно отнести изготовление нестандартного оборудования.

*Отличительными особенностями* единичного типа производства являются:

- многономенклатурность выпускаемой продукции; преобладание технологической специализации рабочих мест, участков, цехов;
- отсутствие постоянного закрепления за рабочими местами определенных изделий;
- использование универсального оборудования и размещение его по однотипным группам;
- наличие высококвалифицированных рабочих-универсалов;
- большой объем ручных операций;
- большая длительность производственного цикла и др.

**Серийное производство** характеризуется постоянством структуры рабочего процесса в период выпуска одной партии (серии) одинаковых изделий. Структура процесса изменяется по составу операций, их продолжительности и последовательности выполнения в связи с переходом на изготовление серии нового вида продукции. Например, консервное производство.

В зависимости от продолжительности периода выпуска одной серии и размера партии различают мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное производства.

Для серийного типа производства характерна относительно большая номенклатура изделий, однако значительно меньшая, чем при единичном типе производства.

Основные особенности организации серийного производства:

- специализация рабочих мест по выполнению нескольких закрепленных операций;



- использование универсального и специального оборудования;
- незначительный объем ручных операций;
- наличие рабочих средней квалификации; незначительная длительность производственного цикла и др.

**Массовое производство** характеризуется наиболее резко выраженным постоянством структуры рабочего процесса, повторением одних и тех же операций на каждом рабочем месте в связи с изготовлением одного и того же вида изделия. К данному типу производства можно отнести машиностроение.

Для массового производства характерны:

- ограниченная номенклатура изделий;
- предметная специализация рабочих мест;
- использование специального и специализированного оборудования;
- возможность механизации и автоматизации производственных процессов;
- наличие рабочих невысокой квалификации;
- минимальная длительность производственного цикла.

## **Организация деловых процессов в пространстве и во времени**

### **Формы организации производственных процессов (ПП)**

Форма организации производства представляет собой определенное сочетание **во времени и в пространстве** элементов производственного процесса при соответствующем уровне его интеграции, выраженное системой устойчивых связей.

### **Формы организации ПП в пространстве**

К формам организации производства в целом относятся концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование.

**Концентрация** представляет собой процесс сосредоточения изготовления продукции на ограниченном числе предприятий и в их производственных подразделениях.

Уровень концентрации зависит, в первую очередь, от объема выпуска продукции, величины единичной мощности машин, агрегатов, аппаратов, технологических установок, количества однотипного оборудования, размеров и числа технологически однородных производств. Для измерения уровня концентрации используются показатели объема продукции, численности работников, а в отдельных отраслях – стоимость основных фондов.

Под *специализацией* понимается сосредоточение на предприятии и в его производственных подразделениях выпуска однородной, однотипной продукции или выполнение отдельных стадий технологического процесса.

Различают технологическую, предметную и поддетальную специализацию.

*Технологическая* специализация – обособление предприятий, цехов и участков в целях выполнения определенных операций или стадий производственного процесса, например, прядильные, ткацкие и отделочные фабрики в текстильной промышленности.

*Предметная* специализация предполагает сосредоточение производства на предприятии (в цехе) полностью готовых видов продукции, например, мотоциклов, велосипедов, посуды, хлебопродуктов и др.

*Поддетальная* специализация, являясь разновидностью предметной, основана на производстве отдельных деталей и частей готовой продукции – моторов, подшипников и т.п.

В практике деятельности предприятий зачастую имеет место сочетание всех форм специализации: заготовительные цехи и участки построены по технологическому признаку, обрабатывающие – по детальному, сборочные – по предметному.

Для измерения уровня специализации предприятий и его подразделений используются следующие показатели: удельный вес основной (профильной) продукции в общем объеме производства; количества групп, видов, типов изделий, выпускаемых предприятием; доля специализированного оборудования в общем его парке; число наименований деталей, обрабатываемых на единице оборудования; количество операций, выполняемых в расчете на единицу оборудования, и др.

Предпосылками повышения уровня специализации являются стандартизация, унификация и типизация процессов.

Стандартизация определяет строго определенные нормы качества, формы и размеры деталей, узлов, готовой продукции. Она создает предпосылки для ограничения номенклатуры выпускаемой продукции и увеличения масштабов ее производства.

Унификация предполагает сокращение существующего многообразия в типах конструкций, формах, размерах деталей, заготовок, узлов, применяемых материалов и выбор из них технологически и экономически целесообразных.

Типизация процессов состоит в ограничении разнообразия применяемых производственных операций, разработке типовых процессов для групп технологически однородных деталей. Однако следует иметь в виду, что реализация рассмотренных предпосылок специализации не

должна ухудшать потребительские свойства готовой продукции, уменьшать спрос на нее.

В условиях конкуренции в ряде случаев более предпочтительной для предприятия является диверсификация производства, предполагающая разнообразие сфер деятельности за счет расширения номенклатуры выпускаемой продукции. Специализация на выпуске ограниченного ассортимента продукции, ориентированного на удовлетворение четко определенных потребностей рынка, свойственна относительно небольшим по размерам предприятиям.

**Кооперирование** предполагает производственные связи предприятий, цехов, участков, совместно участвующих в производстве продукции. В его основе лежат поддетальная и технологическая формы специализации.

Внутризаводское кооперирование проявляется в передаче полуфабриката одними цехами другим, в обслуживании основных подразделений вспомогательными. Оно содействует более полной загрузке производственных мощностей и ликвидации «узких мест», обеспечивает улучшение результатов деятельности предприятий в целом.

К основным показателям, характеризующим уровень кооперирования, относятся: удельный вес деталей и полуфабрикатов, полученных по кооперированным поставкам, в общем объеме выпускаемой продукции; количество предприятий, кооперирующихся с данным предприятием; удельный вес деталей и полуфабрикатов, поставляемых на сторону, и др.

**Комбинирование** представляет собой соединение в одном предприятии производств, иногда разноотраслевых, но тесно связанных между собой. Комбинирование может иметь место:

- на базе сочетания последовательных стадий изготовления продукции (текстильные, металлургические и другие комбинаты);
- на основе комплексного использования сырья (предприятия нефтеперерабатывающей, химической промышленности);
- при выделении на предприятии подразделений по переработке отходов (предприятия лесной, кожевенной и других отраслей промышленности).

Показателями, характеризующими уровень комбинирования, являются: количество и стоимость продуктов, получаемых из перерабатываемого на комбинате исходного сырья; удельный вес сырья и полуфабрикатов, перерабатываемых в последующий продукт на месте их получения (например, чугуна в сталь, стали в прокат); удельный вес побочной продукции в общем объеме продукции комбината и др.

## Формы организации ПП во времени

Различные временные и пространственные структурные построения образуют совокупность основных форм организации производства. Временная структура организации производства определяется составом элементов производственного процесса и порядком их взаимодействия во времени. По виду временной структуры различают формы организации с **последовательной, параллельной и параллельно-последовательной передачей предметов труда** в производстве.

Форма организации производства с **последовательной** передачей предметов труда представляет собой такое сочетание элементов производственного процесса, при котором обеспечивается движение обрабатываемых изделий по всем производственным участкам партиями произвольной величины. *Предметы труда на каждую последующую операцию передаются лишь после окончания обработки всей партии(n) на предшествующей операции.* Данная форма является наиболее гибкой по отношению к изменениям, возникающим в производственной программе, позволяет достаточно полно использовать оборудование, что дает возможность снизить затраты на его приобретение. Недостаток такой формы организации производства заключается в относительно большой длительности производственного цикла, так как каждая деталь перед выполнением последующей операции пролеживает в ожидании обработки всей партии.

Пространственная структура организации производства определяется количеством технологического оборудования, сосредоточенного на рабочей площадке (числом рабочих мест), и расположением его относительно направления движения предметов труда в окружающем пространстве.

На рис. 20 представлен график последовательного движения предметов труда по операциям. Время обработки при последовательном виде движения предметов труда  $T_{\text{пос}}$  прямо пропорционально числу деталей в партии и времени обработки одной детали по всем операциям.

Основные обозначения:  $n$  - размер партии деталей (шт.),  $t_1, t_2, t_3$  и т.д. – время соответствующих операций.

Форма организации производства с **параллельной** передачей предметов труда (рис. 21) основана на таком сочетании элементов производственного процесса, которое *позволяет запускать, обрабатывать и передавать предметы труда с операции на операцию поштучно и без ожидания.*

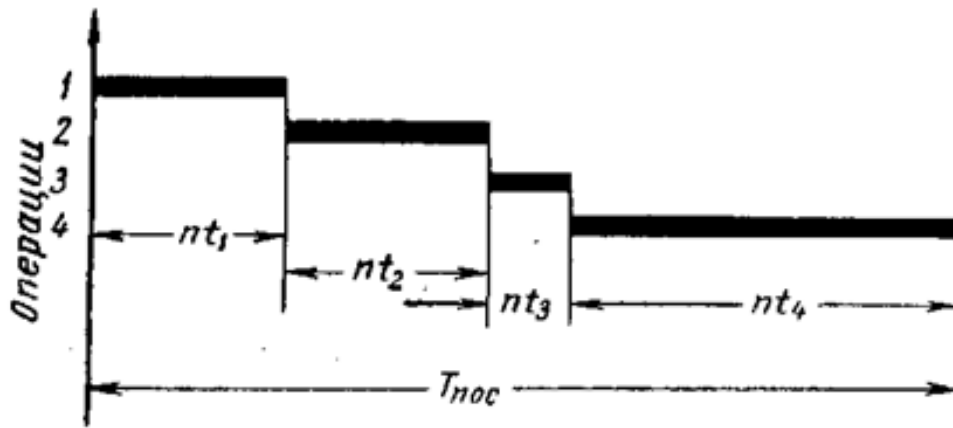


Рис. 20. График последовательного вида движения предметов труда

Такая организация производственного процесса приводит к уменьшению количества деталей, находящихся в обработке, сокращению потребностей в площадях, необходимых для складирования и проходов. Ее недостаток - в возможных простоях оборудования (рабочих мест) вследствие различий в длительности операций.

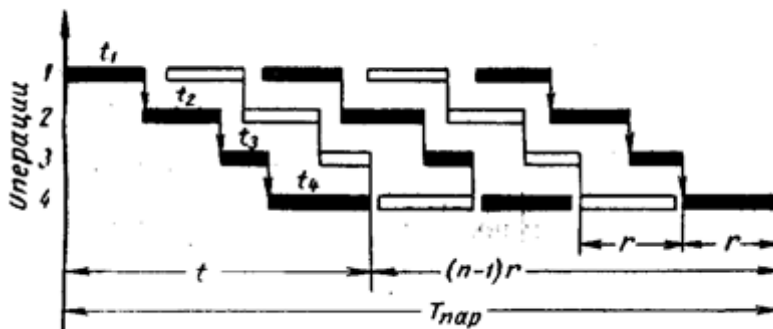


Рис. 21. График параллельного вида движения предметов труда

Форма организации производства с **параллельно-последовательной** передачей предметов труда является промежуточной между последовательной и параллельной формами и частично устраняет присущие им недостатки. *Изделия с операции на операцию передаются транспортными партиями.* При этом обеспечивается непрерывность использования оборудования и рабочей силы, возможно частично параллельное прохождение партии деталей по операциям технологического процесса.

При параллельно-последовательном виде движения предметов труда могут быть три случая сочетания длительности операций:

1) предыдущая и последующая операции имеют одинаковую длительность ( $t_1 = t_2$ );

2) длительность предыдущей операции  $t_2$  больше длительности последующей  $t_3$ , т. е.  $t_2 > t_3$ ;

3) длительность предыдущей операции  $t_3$  меньше длительности последующей  $t_4$ , т. е.  $t_3 < t_4$ .

В первом случае передача деталей с операции на операцию может быть организована поштучно; из соображения удобства транспортировки может быть применена одновременная передача нескольких деталей (передаточной партией).

Во втором случае последующая, менее продолжительная операция может быть начата только после окончания обработки всех деталей на предыдущей операции, входящих в первую передаточную партию. На рис. 3 это имеет место при переходе от первой операции ко второй.

В третьем случае (на рис. 22– переход от 3 к 4-й операции) нет необходимости накапливать детали на предыдущей операции. Достаточно передать одну деталь на последующую операцию и начать ее обработку без всякого опасения возможности возникновения простоя. В этом, как и в первом случае, передаточная партия устанавливается только из транспортных соображений.

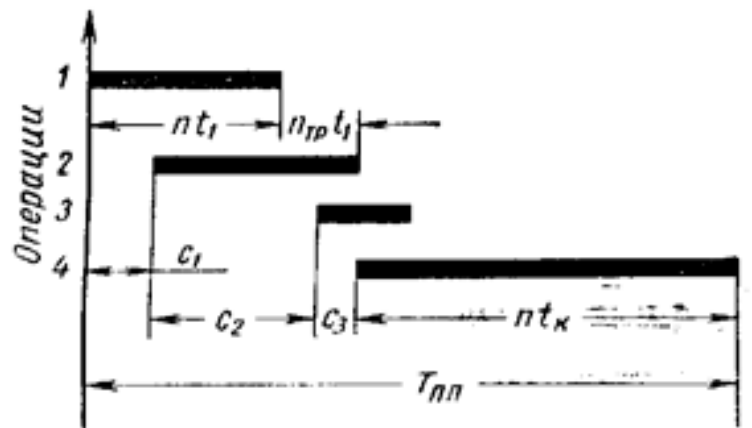


Рис. 22. График последовательно-параллельного вида движения предметов труда

### Улучшение бизнес-процессов

Концентрация усилий на улучшении бизнес-процессов проникла в самые отдаленные уголки организаций. Концепция и методы улучшения бизнес-процессов направлены на осуществление крайне быстрого, «прорывного» улучшения в рамках единичного бизнес-процесса. Работа по улучшению бизнес-процессов начинается с концентрации внимания на определении, понимании и улучшении мероприятий, протекающих в рамках основных процессов. Улучшение бизнес-процессов приводит в

целом к снижению затрат, длительности цикла и уровня ошибок. Концепция улучшения бизнес-процессов основывается на четырех подходах:

- Методика быстрого анализа решения (FAST).
- Бенчмаркинг процесса.
- Перепроектирование процесса.
- Реинжиниринг процесса.

**Улучшение бизнес-процесса** - это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи подходов, таких как методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса.

#### ***Подходы к улучшению бизнес-процессов***

Три из четырех подходов (бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса) были описаны в книге «Performance Improvement» («Улучшение деятельности», McGraw-Hill, 1991). Методика быстрого анализа решения является новейшим подходом, разработанным для нахождения и быстрого «пожинания» самых доступных «плодов», произрастающих «на ниве» наших бизнес-процессов. Поскольку подходы к улучшению бизнес-процессов (за исключением FAST) широко обсуждаются повсюду, в данной работе они будут только обобщены.

#### **Методика быстрого анализа решения**

Методика быстрого анализа решения основывается на способе улучшения, впервые использованном IBM в середине 80-х. В 90-х этот подход был усовершенствован компанией «Дженерал Электрик». Компания «Форд Мотор» продолжила развитие этой концепции, назвав ее «RAPET». Сегодня компания E&Y широко использует этот подход (который они называют Экспресс (Express)) в работе с клиентами по всему миру. Этот подход часто используется и другими организациями по всей Америке.

Методика быстрого анализа решения - «прорывной» подход, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно- двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней. Перед окончанием совещания руководство одобряет или отвергает предложенные улучшения.

Для разработки и внедрения улучшенных процессов, сочетающих в себе лучшие черты процессов «эталонных» организаций, и при этом часто создавая процессы, которые оказываются лучше, чем любой из изучаемых ими ранее. Эта концепция проектирования процессов часто называется

концепцией наиболее выгодного нацеленного на будущее решения (BFSS). Зачастую BFSS - не самая лучшая из доступных методик. К примеру, возможно, лучшим бизнес-решением будет улучшение на 30% в течение 90 дней, чем 40%-е улучшение в течение 18 месяцев.

*Нацеленное на будущее решение* (Future-State Solution (FSS)) - сочетание корректирующих воздействий и изменений, которые могут быть применены к изучаемому предмету (процессу) для увеличения его ценности для акционеров.

*Наиболее выгодное нацеленное на будущее решение* (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) – это решение, которое приводит к наиболее выгодному перепроектированию предмета с точки зрения акционеров. Представляет собой наилучшую комбинацию требуемых затрат, длительности цикла внедрения, риска и результатов (к примеру: возврат к инвестициям, удовлетворение потребителя, доля рынка, риск, добавленная ценность па одного работника, сроки внедрения, затраты па внедрение и т.д.)

### **Перепроектирование процесса (Концентрированное улучшение)**

Подход к перепроектированию процесса концентрирует усилия Команды по Улучшению Процесса (Process Improvement Team (PIT)) на совершенствовании существующего процесса. Перепроектирование процесса обычно применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент. Обычно перепроектирование процесса снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60%. При перепроектировании процесса определение BFSS занимает от 80 до 100 дней. Правильно будет использовать этот подход для приблизительно 70-90%) основных бизнес-процессов. Такой подход используется в том случае, если улучшение показателей деятельности организации на 30-60% сможет обеспечить ей конкурентное преимущество.

При перепроектировании процессов строится имитационная модель текущего состояния (as-is). После этого применяются следующие рационализирующие средства:

- Устранение бюрократии.
- Анализ добавленной ценности.
- Устранение дублирования.
- Упрощение методов.
- Сокращение длительности цикла.
- Защита от ошибок (анализ текущих проблем).
- Модернизация процесса (реструктуризация организации).
- Простой язык.
- Стандартизация.
- Партнерские отношения с поставщиками.



– Автоматизация, механизация, применение информационных технологий.

Вы заметите, что информационно-технологические инструменты применяются только после того, как оптимизированы входящие в процесс мероприятия. Как только мероприятия, входящие в данный процесс, оптимизированы, в ход пускаются наилучшие наработки в области информационных технологий и компьютеризации для поддержки оптимального процесса.

Все это действительно делает информационные технологии скорее инструментом, чем движущей силой процесса. Согласно концепции перепроектирования, Команда по Улучшению Процесса (PIT) не создает новые пути применения информационной технологии, но использует преимущества уже опробованных методик. Часто сравнительный анализ процессов проводится параллельно с перепроектированием мероприятий, чтобы гарантировать, что перепроектированный процесс будет не хуже или лучше соответствующего эталона.

### **Моделирование бизнес-процессов в организации**

История моделирования бизнес-процессов насчитывает уже почти столетие, хотя вплоть до начала 1990-х гг., когда термин «бизнес-процесс» вошел в широкое употребление, говорили об описании того, каким образом организация осуществляет свои функции и выполняет те или иные задачи.

Развитие методов моделирования и автоматизации бизнес-процессов принято разделять на три этапа, или три «волны». Началом каждой из них явился очередной всплеск интереса к повышению эффективности деятельности предприятий и процессному управлению, происходивший каждый раз на новом качественном уровне. Основные характеристики этих этапов приведены в табл. 10 в сравнении с соответствующими стадиями развития информационных технологий и подходов к совершенствованию деятельности компании.

Говоря о моделировании бизнес-процессов, мы будем пользоваться терминологией сразу нескольких отраслей знаний, относящихся к экономике, информатике, моделированию сложных систем. Поэтому, прежде чем перейти к изложению основного материала, необходимо ввести базовые понятия и определения.

**Таблица 10. Этапы в истории моделирования и управления бизнес-процессами**

	Моделирование бизнес-процессов	Совершенствование деятельности	Информационные технологии
Первая волна	<p>1920–80-е гг.</p> <p>Анализ способов выполнения работ Рационализация трудовых операций Модели на бумаге Низкая автоматизация</p>	<p>1980-е гг.</p> <p>Всеобщее управление качеством Непрерывность изменений Научный подход Последовательное совершенствование</p>	<p>1970–90-е гг.</p> <p>Система управления базами данных Совместное использование данных Приложения, обращающиеся к базам данных</p>
Вторая волна	<p>1990-е гг.</p> <p>ПО для построения диаграмм и анализа процессов в статике Ручной реинжиниринг Единовременное создание модели Автоматизация: КИС с поддержкой потоков работ (WfMS, ERP)</p>	<p>1990-е гг.</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов Дискретность изменений Ненаучный подход Радикальное преобразование</p>	<p>1990-е гг.</p> <p>Распределенные вычисления Совместное использование функций Распределенные приложения</p>
Третья волна	<p>2000-е гг.</p> <p>Ориентированное на бизнес-процессы ПО Исполняемые модели Итеративная оптимизация Средства моделирования интегрированы в BPMS Имитационное моделирование и анализ моделей в динамике Конвертирование моделей Стандартизация методологий</p>	<p>2000-е гг.</p> <p>Управление бизнес-процессами (BPM) Непрерывность изменений Гибкость, адаптивность Научный подход Итеративное совершенствование</p>	<p>2000-е гг.</p> <p>Системы управления бизнес-процессами Совместное исполнение бизнес-процессов Распределенные бизнес-процессы</p>

**Бизнес-процесс** определяется как логически завершенная цепочка взаимосвязанных и взаимодействующих повторяющихся видов деятельности (действий, бизнес-функций, работ), в результате которых ресурсы предприятия используются для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или создания продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей (клиентов). В качестве клиента может выступать другой бизнес-процесс. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются по определенным бизнес-правилам различными элементами организационной структуры предприятия. Под *бизнес-правилами* понимают способы реализации бизнес-функций в рамках бизнес-процесса, а также характеристики и условия выполнения бизнес-процесса.

Термин «моделирование» имеет два основных значения. Во-первых, под моделированием понимают процесс построения модели как некоего представления, образа оригинала, отражающего наиболее важные его черты и свойства. Если же модель уже построена, то моделирование – это процесс исследования (анализа) функционирования системы (вернее, ее модели).

**Бизнес-моделирование** — деятельность по выявлению, описанию, анализу существующих бизнес-процессов, а также проектированию новых бизнес-процессов.

Под **бизнес-моделью** будем понимать структурированное графическое описание сети процессов и/или функций/операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации.

**Базовой целью моделирования** бизнес-процессов является описание реального хода бизнес-процессов компании. При этом необходимо определить, что является результатом выполнения процесса, кем и какие действия выполняются, каков их порядок, каково движение документов в ходе выполнения процесса, а также насколько процесс надежен (вероятность неудачного выполнения) и как он может быть расширен/модифицирован в будущем.

Моделью бизнес-процесса называется его формализованное (графическое, табличное, текстовое, символьное) описание, отражающее реально существующую или предполагаемую деятельность предприятия. Модель, как правило, содержит следующие сведения о бизнес-процессе:

- набор составляющих процесс шагов – бизнес-функций;
- порядок выполнения бизнес-функций;
- механизмы контроля и управления в рамках бизнес-процесса;
- исполнителей каждой бизнес-функции;
- входящие документы/информацию, используемые каждой бизнес-функцией;
- исходящие документы/информацию, генерируемые каждой бизнес-функцией;
- ресурсы, необходимые для выполнения каждой бизнес-функции;
- документацию/условия, регламентирующие выполнение каждой бизнес-функции;
- параметры, характеризующие выполнение бизнес-функций и процесса в целом.

Модель предприятия, всех его бизнес-процессов, сориентированных на конкретную цель, предоставляет возможность его совершенствования. Моделирование бизнес-процессов с максимальной приближенностью к действительности позволяет выбрать и проверить пути улучшения без необходимости проведения реальных экспериментов с предприятием и, таким образом, снизить риск. Бизнес-модель позволяет заранее дать оценку с разных точек зрения. Для предприятия первоочередные требования предъявляются к его функционированию, управлению, эффективности, конечному результату деятельности и степени удовлетворенности клиентов.

Описание бизнес-процессов проводится с целью их дальнейшего анализа и улучшения. Моделирование бизнес-процессов позволяет проанализировать не только как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует со внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом подразделении, участке, рабочем месте.

В общем случае модель бизнес-процесса должна давать ответы на следующие вопросы, которые позволят провести всесторонний анализ, взглянуть со всех точек зрения на бизнес-процесс, детализировать его:

- какие процедуры (функции, работы) необходимо выполнить для получения заданного конечного результата;
- в какой последовательности выполняются эти процедуры;
- какие механизмы контроля и управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса;
- кто выполняет процедуры процесса;
- какие входящие документы/информацию использует каждая процедура процесса;
- какие исходящие документы/информацию генерирует процедура процесса;
- какие ресурсы необходимы для выполнения каждой процедуры процесса;
- какая документация/условия регламентирует выполнение процедуры;
- какие параметры характеризуют выполнение процедур и процесса в целом.

В теории и на практике существуют различные подходы к построению и отображению моделей бизнес-процессов, основными из которых являются функциональный и объектно-ориентированный. В функциональном подходе главным структурообразующим элементом является функция (бизнес-функция, действие, операция), в объектно-ориентированном подходе – объект.

Бизнес-функция представляет собой специфический тип работы (операций, действий), выполняемой над продуктами или услугами по мере их продвижения в бизнес-процессе. Как правило, бизнес-функции определяются самой организационной структурой компании, начиная с функций высшего руководства через функции управления среднего и нижнего уровня и заканчивая функциями, возложенными на производственный персонал. Функциональный подход в моделировании бизнес-процессов сводится к построению схемы бизнес-процесса в виде последовательности бизнес-функций, с которыми связаны материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы и т. п. Преимуществом функционального подхода является наглядность последовательности и логики операций в бизнес-процессах компании, а недостатком – некоторая субъективность детализации операций.

В роли объектов при моделировании бизнес-процессов компании могут выступать конкретные предметы или реальные сущности, например клиент, заказ, услуга и т. п. Каждый объект характеризуется своим состоянием – набором атрибутов, значения которых определяют состояние, а также набором операций для проверки и изменения этого состояния. Объектно-ориентированный подход предполагает вначале выделение объектов, а затем определение тех действий, в которых они участвуют. При этом различают пассивные объекты (материалы, документы, оборудование), над которыми выполняются действия, и активные объекты (организационные единицы, конкретные исполнители, программное обеспечение), которые осуществляют действия. Такой подход позволяет более объективно выделить операции над объектами и решить задачу о целесообразности использования этих объектов. Недостаток объектно-ориентированного подхода состоит в меньшей наглядности конкретных бизнес-процессов. Для моделирования бизнес-процессов можно использовать различные методы. *Метод*, или *методология*, моделирования включает в себя последовательность действий, которые необходимо выполнить для построения модели, т. е. процедуру моделирования, и применяемую нотацию (*язык*).

В настоящее время для описания бизнес-процессов существует множество методологий (*IDEF0, IDEF3, DFD, WORKFLOW, UML, ARIS* и другие) и инструментальных средств (*BPWin, ERWin, PowerDesigner* и другие).

В структурном и объектно-ориентированном анализе используются средства, моделирующие в форме диаграмм определенного вида словесные процессы и отношения между данными в системе. Этим средствам соответствуют определенные виды системных моделей, наиболее распространены среди них следующие:

- IDEF (Integrated Definition)* – семейство структурных моделей и соответствующих им диаграмм;
- DFD (Data Flow Diagrams)* – диаграммы потоков данных;
- ERD (Entity-Relationship Diagrams)* – диаграммы «сущность-связь»;
- Workflow* – технология управления потоками работ;
- BPMN (Business Process Modeling Notation)*;
- средства имитационного моделирования*, основанные на математическом аппарате раскрашенных сетей Петри (Color Petri Nets, CPN);
- объектно-ориентированные методологии* на основе унифицированного языка моделирования UML;
- интегрированные средства и методологии широкого назначения*, например, *ARIS*.

Наиболее популярной методологией бизнес-моделирования является *ARIS*, но также известны *Catalyst* компании *CSC*, *Business Genetics*, *SCOR* (Supply \ Chain Operations Reference), *POEM* (Process Oriented Enterprise Modeling) и др.

Язык моделирования имеет свой *синтаксис* (условные обозначения различных элементов и правила их сочетания) и *семантику* (правила толкования моделей и их элементов).

Важным понятием любого метода моделирования бизнес-процессов являются *связи* (как правило, в графических нотациях их изображают в виде стрелок). Связи служат для описания взаимоотношений объектов и/или бизнес-функций друг с другом. К числу таких взаимоотношений могут относиться: последовательность выполнения во времени, связь с помощью потока информации, использование другим объектом и т.д.

Важным понятием любого метода моделирования бизнес-процессов являются связи (как правило, их изображают в виде стрелок в графических нотациях). Связи служат для описания взаимоотношений объектов и/или бизнес-функций друг с другом. К числу таких взаимоотношений могут относиться: последовательность выполнения во времени, связь с помощью потока информации, использование другим объектом и т. д.

Модели бизнес-процессов применяются предприятиями для различных целей, что определяет тип разрабатываемой модели. *Графическая* модель бизнес-процесса в виде наглядной, общепонятной диаграммы может служить для обучения новых сотрудников их должностным обязанностям, согласования действий между структурными единицами компании, подбора или разработки компонентов информационной системы и т. д. Описание с помощью моделей такого типа существующих и целевых бизнес-процессов используется для оптимизации и совершенствования деятельности компании путем

устранения узких мест, дублирования функций и проч. **Имитационные** модели бизнес-процессов позволяют оценить их эффективность и посмотреть, как будет выполняться процесс с входными данными, не встречавшимися до сих пор в реальной работе предприятия. **Исполняемые** модели бизнес-процессов могут быть запущены на специальном программном обеспечении для автоматизации процесса непосредственно по модели.

Поскольку модели бизнес-процессов предназначены для широкого круга пользователей (бизнес-аналитиков, рядовых сотрудников и руководства компании), а их построением часто занимаются неспециалисты в области информационных технологий, наиболее широко используются модели графического типа, в которых в соответствии с определенной методологией бизнес-процесс представляется в виде наглядного графического изображения — диаграммы, состоящей в основном из прямоугольников и стрелок. Такое представление обладает высокой, многомерной информативностью, которая выражается в различных свойствах (цвет, фон, начертание и т.д.) и атрибутах (вес, размер, стоимость, время и т.д.) каждого объекта и связи. В последние годы разработчики программных средств моделирования бизнес-процессов уделяют большое внимание преобразованию графических моделей в модели других видов, в частности в исполняемые, назначением которых является обеспечение автоматизации бизнес-процесса и интеграция работы задействованных в его исполнении информационных систем.

Согласно другой классификации, пришедшей из моделирования сложных систем, выделяют следующие **виды моделей бизнес-процессов**:

- функциональные, описывающие совокупность выполняемых системой функций и их входы и выходы;
- поведенческие, показывающие, когда и/или при каких условиях выполняются бизнес-функции, с помощью таких категорий, как состояние системы, событие, переход из одного состояния в другое, условия перехода, последовательность событий;
- структурные, характеризующие морфологию системы – состав подсистем, их взаимосвязи;
- информационные, отражающие структуры данных – их состав и взаимосвязи.

### **Способы описания бизнес-процессов**

1. **Текстовый способ.** Такой способ представляет собой простое текстовое последовательное описание бизнес-процесса, например: «Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом». Многие предприятия разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов.

Для целей анализа и оптимизации деятельности компании данный вариант имеет существенный недостаток, и описание бизнес-процесса в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать фактически невозможно, что связано с устройством человеческого мышления (сложностью чтения как вида деятельности, потребность в образах, «образных закрепителях» и т. п.). Поэтому при использовании текстового описания бизнес-процессов производительность и качество решений по оптимизации деятельности являются относительно низкими, что особенно сильно проявляется, когда решение принимается группой людей.

**2. Табличный способ.** Является более формализованным и предполагает разбиение бизнес-процесса по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строка имеют некоторое определенное значение.

***Пример табличного описания бизнес-процесса***

*Процесс* — закупки. *Владелец* — заместитель коммерческого директора. *Цель процесса* — обеспечение потребности производства материалами и комплектующими. *Краткое описание процесса* — организация обеспечения ТМЦ (товарно-материальных ценностей), хранение и передача их в производство, выбор и оценки поставщиков.

**Таблица 11. Пример табличного описания бизнес-процесса**

№	Субпроцесс	Содержание	Владелец	Участники
1.	Обобщение и уточнение перечня закупаемых ТМЦ	Уточнение перечня закупаемых ТМЦ. Оформление карт разрешения по замене	Начальник отдела внешней комплектации, отдел материально-технического снабжения	Отдел автоматизированного управления производством
2.	Оценка и выбор поставщиков	Подбор альтернативных поставщиков. Сбор данных о поставщике. Оценка поставщиков. Сравнительный анализ поставщиков. Выбор поставщика	Заместитель коммерческого директора	Ведущие инженеры отдела внешней комплектации, отдел материально-технического снабжения
	.....			

Данную таблицу читать проще, из нее легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются



работы, и, соответственно, бизнес-процесс проще проанализировать. Табличная форма в настоящее время более широко распространена и применяется для описания бизнес-процессов в приложении к задачам их автоматизации.

Таким образом, при использовании табличного способа на начальном этапе необходимо описать входы и выходы процесса (поставщиков и потребителей), управляющие воздействия (внутренние и внешние) и виды ресурсов (людские и материальные). Для этого составляется «Ведомость определения процесса». Необходимо описать субпроцессы, а также виды сопроводительной документации и риски срыва процесса. Описание бизнес-процесса должно содержать блок-схему и логику процесса. Блок-схема включает процесс, представленный в виде сущностей (прямоугольников произвольной формы), связанных отношениями (стрелками), задающими последовательность выполнения функций процесса. Блок-схема содержит описание следующих атрибутов процесса: владелец процесса, условия начала процесса, заказчик процесса и ожидаемые выходные результаты. При получении выходных данных происходят оценка процесса и анализ фактических показателей. Затем формируются требования к дополнительным ресурсам для улучшения деятельности процесса и определяются виды ресурсов.

*Логика процесса* может быть представлена в виде таблицы, содержащей столбцы: действие, содержание, ответственный исполнитель и участники. *Действия* — это этапы процесса, причем каждой строке таблицы соответствует свой этап. Совокупность данных этапов определяет алгоритм исполнения процесса, описываемый в виде блок-схемы, где действия представлены в виде прямоугольников, а условные переходы — в виде ромбов. *Содержание* дает представление о действиях на каждом этапе процесса. Это могут быть различные виды документов для данного этапа, а также анализ пройденных этапов (условие перехода), оценки, запросы и пояснения. Каждый этап (действие) имеет своего ответственного исполнителя и участников.

При этом такое представление бизнес-процессов содержит очевидные недостатки. Во-первых, оно не наглядно для пользователей процесса. Во-вторых, каждый раз при внесении изменений в процесс необходимо вручную редактировать соответствующие текстовые документы. В-третьих, при отсутствии унификации представления блок-схем алгоритмов и моделей процессов затруднительно создавать описание, соответствующее общепринятым стандартам оформления бизнес-процессов. Из этого можно сделать вывод о целесообразности перевода уже разработанных таким образом процессов в специализированную инструментальную среду моделирования.

**3. Графический подход.** В настоящее время наибольшее развитие и применение при описании бизнес-процессов получают графические

подходы и методы. Признано, что они обладают наибольшей результативностью при решении задач по описанию, анализу и рационализации деятельности предприятия. В случае, когда читателю представляется информация в виде графических образов, значительно возрастают его возможности анализа и принятия решений (рис. 23).

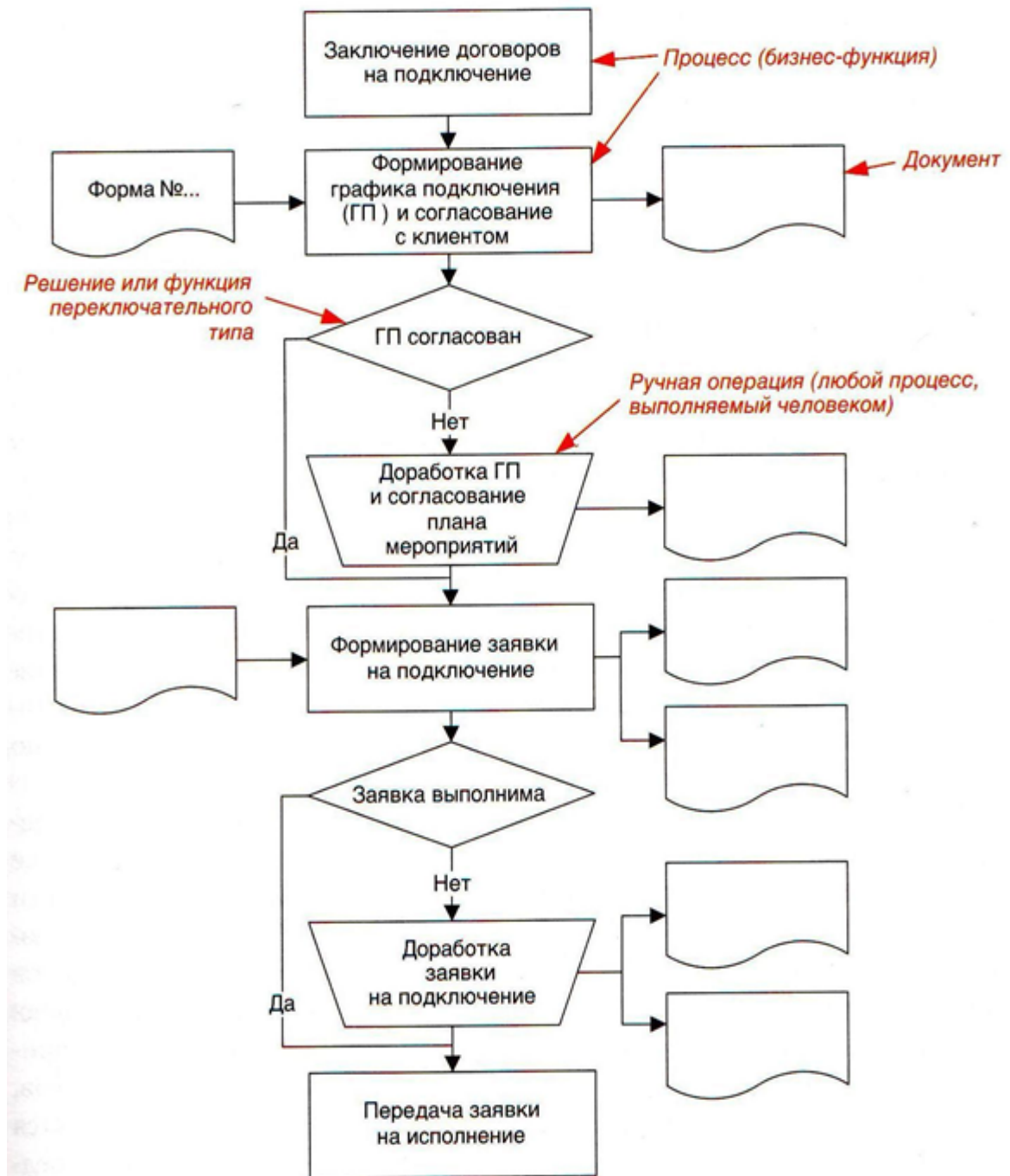


Рис. 23. Пример описания бизнес-процесса

## Основные принципы моделирования бизнес-процессов

Моделирование бизнес-процессов может быть направлено на решение большого числа различных задач:

- Точно определить результат бизнес-процесса и оценить его значение для бизнеса.
- Определить набор действий, составляющих бизнес-процесс. Ясное определение набора задач и действий, которые необходимо выполнить, чрезвычайно важно для детального понимания процесса.
- Определить порядок выполнения действий. Действия в рамках одного бизнес-процесса могут выполняться как последовательно, так и параллельно. Очевидно, что параллельное исполнение, если оно допустимо, позволяет сократить общее время выполнения процесса и, следовательно, повысить его эффективность.
- Произвести разделение зон ответственности: определить, а затем отслеживать, какой сотрудник или подразделение компании несет ответственность за выполнение того или иного действия или процесса в целом.
- Определить ресурсы, потребляемые бизнес-процессом. Точно зная, кто какие ресурсы использует и для каких операций, можно повысить эффективность использования ресурсов посредством планирования и оптимизации.
- Понять суть взаимодействий между участвующими в процессе сотрудниками и подразделениями компании и оценить, а затем повысить эффективность коммуникации между ними.
- Увидеть движение документов в ходе процесса. Бизнес-процессы производят и потребляют различные документы (в бумажной или электронной форме). Важно разобраться, откуда и куда идут документы или информационные потоки, и определить, оптимально ли их движение и действительно ли все они необходимы.
- Определить потенциальные узкие места и возможности для улучшения процесса, которые будут использованы позже для его оптимизации.
- Более эффективно внедрить стандарты качества, например ИСО 9000, и успешно пройти сертификацию.
- Использовать модели бизнес-процессов в качестве руководства для новых сотрудников.
- Эффективно произвести автоматизацию бизнес-процессов в целом или отдельных их шагов, включая автоматизацию взаимодействия с внешней средой — клиентами, поставщиками, партнерами.
- Разобравшись в совокупности бизнес-процессов компании, понять и описать деятельность предприятия в целом.

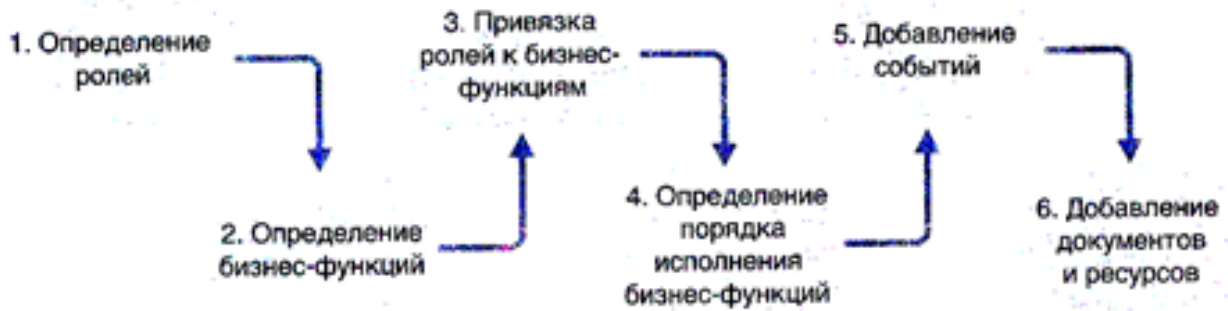
В свою очередь, *основной задачей при моделировании бизнес-процессов компании является описание существующих в ней процессов с целью построения их моделей «как есть»*. Для этого необходимо собрать всю доступную информацию о процессе, которой в полной мере, как правило, владеют только сотрудники компании, непосредственно задействованные в выполнении процесса. Таким образом, мы приходим к необходимости подробного опроса (*интервьюирования*) всех задействованных в бизнес-процессе сотрудников. Следует подчеркнуть, что нельзя ограничиваться сведениями о процессе, предоставляемыми руководителем подразделения и менеджерами. Обычно только беседа с сотрудником, непосредственно осуществляющим действия в рамках описываемого бизнес-процесса, дает адекватное представление о том, как функционирует процесс в реальности.

Первый вопрос при построении модели «как есть» касается результата рассматриваемого бизнес-процесса. Случается, что получить четкую формулировку результата бизнес-процесса нелегко, несмотря на всю важность этого понятия для эффективности работы компании.

После определения результата следует разобраться с последовательностью действий, составляющих процесс. Последовательность действий моделируется на разных уровнях абстракции. На самом верхнем уровне показывают только наиболее важные шаги процесса (обычно не более десяти). Затем производится декомпозиция каждого из высокоуровневых шагов (*подпроцессов*). Глубина декомпозиции определяется сложностью процесса и требуемой степенью детализации. Для того чтобы получить действительно полное представление о бизнес-процессе, надо произвести декомпозицию до атомарных бизнес-функций — хорошо понятных элементарных действий (отдельных операций в ПО или выполняемых человеком), которые нет смысла раскладывать на составляющие.

На основе собранной информации строится модель обычного, или оптимального, выполнения процесса и определяются возможные сценарии его выполнения со сбоями. Различные сбои (исключительные ситуации — *исключения*) могут нарушать оптимальный ход процесса, поэтому следует указать, каким образом исключения будут «*обработаны*», то есть какие действия предпринимаются в случае возникновения исключительной ситуации.

На рис. 24 показаны основные шаги при построении модели бизнес-процесса.



**Рис. 24. Шаги построения модели бизнес-процесса**

Важной частью построения модели бизнес-процесса является исследование аспектов его эффективности. Сюда входят использование ресурсов, время выполнения работ сотрудниками, возможные задержки и простои. Необходимо разработать систему показателей, или метрик, для оценки эффективности процесса. Частично в качестве метрик могут быть взяты используемые в компании KPI (Key Performance Indicator), однако могут потребоваться и дополнительные характеризующие рассматриваемый процесс показатели.

При моделировании определяются *бизнес-цели*, в достижение которых вносит свой вклад моделируемый процесс. Следует различать понятия бизнес-цели и результата процесса. Каждый бизнес-процесс должен иметь как минимум один результат и быть направлен на достижение хотя бы одной бизнес-цели. Например, результат процесса «Исполнение заказа на подключение абонента» можно определить как «Получение подтверждения подключения от клиента», тогда как бизнес-цели, которые преследуются при выполнении данного процесса, могут включать «Обеспечение минимального времени исполнения заказа» и «Обеспечение минимального процента рекламаций». Для определения целей следует обратиться к бизнес-стратегии компании.

Необходимо выявить события, которые могут прервать ход процесса. В случае прерывания может потребоваться корректно «откатить» (*компенсировать*) те шаги процесса, которые уже были выполнены. Для этого следует определить логику компенсирующих действий для каждого прерывающего события.

Наконец, следует рассмотреть имеющиеся программные средства, осуществляющие поддержку бизнес-процесса. Это важно, так как программное обеспечение может скрывать некоторые особенности поведения процесса, не в полной мере известные исполняющим отдельные шаги сотрудникам. Собранный на этом этапе информация будет полезна при дальнейшей автоматизации процесса.

Собрав все указанные сведения, можно получить хорошее представление о ходе бизнес-процесса. На этапе моделирования должны быть получены следующие результаты:

– *Процессная карта*, показывающая связь между различными бизнес-процессами и их взаимодействия. На процессной карте, как правило, каждый бизнес-процесс компании изображен в виде прямоугольника, стрелками показаны связи между ними (например, зависимость одного процесса от другого, или замена одного процесса другим при выполнении некоторого условия), а также представлены различные документы, которые передаются из процесса в процесс или регламентируют их ход (стандарты, инструкции и т.п.).

– *Диаграмма ролей*, показывающая роли при выполнении процесса и связи между ними. Диаграмма ролей не является иерархической. Она представляет такие связи, как участие в группе, руководство, коммуникацию, замещение одной роли другой и т. д.

– *Модель «как есть»* каждого рассмотренного бизнес-процесса, детально описывающая процесс и отражающая ход процесса, действия, роли, движение документов, а также точки возможной оптимизации. Такая модель включает в себя:

- диаграмму окружения процесса, представляющую бизнес-процесс в виде одного действия (то есть не раскрывающую ход процесса), для которого могут быть показаны запускающее процесс событие, необходимые входные данные, результат, роли, показатели эффективности, прерывающие события и компенсирующие процессы, регламентирующие документы, связанные бизнес-цели;
- высокоуровневую диаграмму процесса, показывающую его крупные шаги (обычно не более десяти) и связанные с ними роли;
- подробные диаграммы для каждого шага высокоуровневой модели (в зависимости от сложности процесса здесь может использоваться несколько иерархически организованных диаграмм), в деталях показывающие ход процесса, прерывающие события, бизнес-правила, роли и документы;
- диаграмму обработки исключений, показывающую, какие действия выполняются в случае данной исключительной ситуации и кем, а также куда передается управление после окончания обработки исключения.

На практике хорошо зарекомендовал себя следующий состав группы, осуществляющей моделирование бизнес-процесса:

- владелец бизнес-процесса и один-два сотрудника того же подразделения компании, помогающих ему;
- специалист по управлению качеством;
- бизнес-аналитик(и);
- представитель ИТ-подразделения;
- внешний консультант (не обязательно).

### **Общая характеристика работ по проведению реинжиниринга бизнес-процессов**

*Реинжиниринг бизнес-процессов (Разработка нового процесса или Инновация процесса)*

**Реинжиниринг процесса** - наиболее радикальный из всех четырех подходов к улучшению бизнес-процессов. Его также часто называют инновацией процесса, поскольку его успех в основном основывается на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса. В некоторых организациях этот подход называют «Анализ общей картины» или «Разработка нового процесса». Мы предпочитаем термин «Разработка нового процесса», поскольку этот подход аналогичен тому, который организация использует при первоначальной разработке процесса. Такой подход обеспечивает свежий взгляд на цели процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации. Все начинается с чистого листа бумаги, также как если бы вы только начинали разрабатывать этот процесс

Реинжиниринг процесса, если его проводить правильно, снижает затраты и длительность цикла на 60-90% и уровень ошибок на 40-70%. Данный подход очень полезен в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него посредством BFSS. Реинжиниринг процесса является правильным шагом для 5-20% основных процессов, протекающих в рамках организации. Если вы решите, что данный подход будет полезен для более чем 20% основных процессов, это должно крайне обеспокоить организацию, так как может быть сигналом того, что основная проблема связана с управлением в самой организации. Проблема управления должна решаться в первую очередь, перед тем как значительные усилия будут направлены на улучшение процесса, который будет утвержден.

Данный подход позволяет команде по улучшению Процесса максимально приблизить его к идеалу. Команда по Улучшению Процесса отходит назад и оглядывает процесс свежим взглядом, задавая себе вопрос, как бы она спланировала этот процесс, если бы не было никаких ограничений. Подход использует возможности, предоставляемые доступными инструментами процесса, включая самые последние достижения в области механизации, автоматизации и информационных

технологий и одновременно улучшает эти инструменты. Часто этот процесс стимулирует команду по улучшению процесса к разработке принципиально нового проекта процесса, который становится настоящим прорывом.

Реинжиниринг процесса обеспечивает максимальные улучшения, но, тем не менее, остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к улучшению бизнес-процессов и требует много времени. С ним связана также наибольшая степень риска. Часто подход реинжиниринга процесса включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации. Большинство организаций могут одновременно эффективно внедрять не более одного изменения такого масштаба.

Подход реинжиниринга процесса состоит из четырех задач:

- Задача № 1. Анализ общей картины
- Задача № 2. Теория единиц (of ones)
- Задача № 3. Имитация процесса
- Задача № 4. Моделирование процесса

*Задача № 1. Анализ общей картины.* При решении этой задачи команды по улучшению процесса не ограничена рамками своего видения. Результаты мероприятий по реинжинирингу процесса должны соответствовать корпоративной миссии и стратегии. Кроме того, они должны усиливать ключевые возможности и компетенцию организации. Все другие парадигмы могут и должны быть оспорены. Прежде чем команда по улучшению процесса начнет разрабатывать новый процесс, необходимо попять, в каком направлении движется организация, как развиваемые процессы поддерживают будущие потребности бизнеса и какие изменения дадут организации наибольшее конкурентное преимущество.

Когда вся вышеописанная информация проанализирована, команда по улучшению процесса может разработать «сформулированное представление» о том, каким, по их мнению, должен быть наилучший процесс и как он должен функционировать. При разработке сформулированных представлений команда по улучшению процесса должна выйти за рамки установившейся практики и оспаривать все предположения, ограничения и очевидные вопросы, выявлять технологические и организационные структуры, которые ограничивают процесс, определять пути их улучшения для создания процессов, которые будут лучше сегодняшних эталонов. Сформулированное представление определяет, что должно быть сделано, а не то, что делается. Обычно сформулированное представление занимает 10-30 страниц и, на самом деле, больше напоминает спецификацию нового процесса. Этот документ охватывает все инструменты процессов, информационных технологий, а



также организационные и человеческие инструменты, которые можно использовать при разработке нового процесса.

*Задача № 2. Теория единиц.* Как только сформулированное представление готово, команда по улучшению процесса должна определить необходимые действия в рамках процесса, начиная с ресурсов на входе и закапчивая отгрузкой продукции потребителю. Необходимо задаться вопросом: почему процесс не может быть выполнен в ходе одного мероприятия одним человеком на одном рабочем месте или, еще лучше, за один момент времени без человеческого вмешательства? Команда по улучшению процесса должна быть крайне осторожна при добавлении в процесс мероприятий и ресурсов.

Для использования «теории единиц» команда по улучшению процесса устанавливает минимальное количество элементов, которое вы хотите оптимизировать. К примеру, если команда по улучшению процесса заинтересована в оптимизации длительности цикла и предыдущее значение длительности цикла было 5 дней, она может задаться вопросом: «Что, если бы мы должны были выполнить это за одну секунду? Какие инструменты надо было бы использовать и какие парадигмы должны быть отброшены для выполнения этого?»

В основном используются четыре набора инструментов:

- Инструменты процесса.
- Инструменты персонала.
- Инструменты организационные.

После того как команда по улучшению процесса рассмотрела каждый из инструментов и определила, как можно модифицировать текущую схему процесса для выполнения требуемой функции, полученный процесс сравнивается со сформулированным в ходе решения Задачи 1, представлением. Если команда по улучшению процесса получает приемлемый ответ, она движется дальше. Если нет, продолжает цикл до тех пор, пока не достигнет своей цели - осуществление всего процесса за одну минуту. В какой-то момент процесс и сформулированное представление совпадут. Как видите, реинжиниринг представляет собой итеративный процесс.

*Задача № 3. Имитация процесса.* Когда проект нового процесса теоретически согласуется с целями, установленными в сформулированном представлении, строится имитационная модель. Затем на имитационной модели проверяется, как будет функционировать новый процесс. Если имитационная модель окажется нестабильной или даст результаты, неудовлетворяющие сформулированному представлению, команда по улучшению процесса должна вернуться к этапу 2, «Теории единиц». Затем команда по улучшению процесса подготавливает и испытывает новую имитационную модель. Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет создана приемлемая имитационная модель.

*Задача № 4. Моделирование процесса.* Как только имитационная модель показывает, что вновь разработанный процесс соответствует сформулированному представлению, теоретическая модель реализуется физически для подтверждения концепции. Обычно проектирование нового процесса оценивается следующим образом:

- Моделирование в конференц-зале (без помощи компьютера) для подтверждения обоснованности проекта нового процесса
- Пилотное моделирование на одном рабочем месте или в небольшой части организации для подтверждения деталей концепции
- Пилотное моделирование всего процесса в рамках небольшой части организации.

### **Внедрение процессного подхода**

Внедрение процессного подхода в организации означает, что:

- создана и постоянно совершенствуется система процессов; границы процессов и ответственность руководителей процессов четко определены;
- создана и постоянно совершенствуется система показателей (метрик) для управления процессами; целевые значения для ряда показателей устанавливаются в рамках системы стратегического управления;
- руководители всех уровней осуществляют оперативное управление процессами на основе системы показателей; процессы управления регламентированы;
- процессы поддерживаются в стабильном и воспроизводимом состоянии;
- руководители всех уровней непрерывно совершенствуют свои процессы;
- создана и активно используется система регламентации процессов, исполнение регламентов контролируется; электронный репозиторий процессов и база НМД поддерживаются в актуальном состоянии;
- создана и постоянно совершенствуется корпоративная культура, ориентированная на совершенствование процессов и развитие;
- персонал организации вовлечен в деятельность по непрерывному совершенствованию процессов;
- постоянно внедряются новые, более эффективные технологии выполнения процессов, осуществляется автоматизация процессов (в том числе при помощи BPMS).

Приведенный перечень требований характеризует концепцию внедрения процессного подхода, которую можно условно назвать

«Совершенствование процессов». Один из ее важнейших элементов – создание в организации культуры непрерывного совершенствования процессов, основанной на вовлечении руководителей и сотрудников всех уровней.

Практическая реализация перечисленных выше требований – непростая задача, предъявляющая к собственникам и руководителям организации высокие требования.

В первую очередь от них требуется *уверенность* в возможности трансформации организации на принципах процессного подхода.

Во-вторых, они должны быть не только администраторами, но и лидерами, готовыми повести за собой людей.

В-третьих, необходимо изменить отношение к персоналу, сделать организацию более социально ориентированной. Собственникам и руководителям желательно перестать рассматривать прибыль как единственную цель бизнеса. Организация становится системой, ориентированной на совершенствование людей, развитие общества в целом. Многим собственникам бизнеса эти требования могут показаться неадекватными. Те из них, кто рассматривает организацию лишь как источник доходов, как свою абсолютную собственность (вещь, с которой можно делать все что угодно), а людей – как бросовый, возобновляемый ресурс, никогда не будут заинтересованы во внедрении процессного подхода по концепции «Совершенствование процессов».

В-четвертых, руководители организации должны знать методики процессного управления.

### Список использованных источников

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.: ил.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
5. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2006. — 280 с.
6. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – 704 с.: ил. – Парал. тит. англ.
7. Духонина О., Горянский П. Business Performance Management: источники эффективности //Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 20. – с. 14-15.
8. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие / В. В. Ефимов. - Ульяновск: УлГТУ, 2005. - 84 с.
9. Занковский А. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. – Учреждение Российской академии наук Институт психологии РАН, 2011. – 296 с.
10. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. СПб: Питер, 2004. – 273 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Издательство «ДЕЛЮ», 2007. – 704 с.
12. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997. – 317 с.
13. Организация производства и управление предприятием: Учебник. Под ред. О.Г. Туровца. М. –ИНФРА-М, 2004. – 528 с.
14. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. Под ред. проф. Ильенковой С. Д. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
15. Прохоров Ю.К. Управленческие решения: Учебное пособие. – СПб: СПб ГУ ИТМО, 2004. – 137 с.
16. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 480 с.
17. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1997. 480 с.
18. Харрингтон Д., Эсселинг К.С. , Нимвеген Х.В. АЗБУКА. – СПб: БМикро, 2002.
19. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций. – Таганрог: ТРТУ, 2005.

20. Цуканова О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 100 с.
21. PEST анализ: разбираем подробно [Электронный ресурс, режим доступа: свободный]. – URL : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>. Дата обращения 21.05.2016.

**Миссия университета** – генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки, технологий и других областей для содействия решению актуальных задач.

---

### **КАФЕДРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ**

Кафедра производственного менеджмента и трансфера технологий была организована 09.02.2015 путем объединения коллективов двух кафедр: экономики промышленности и организации производства факультета экономики и экологического менеджмента и кафедры менеджмента гуманитарного факультета.

#### *Кафедра экономики промышленности и организации производства*

Кафедра экономики промышленности и организации производства - старейшая экономическая кафедра Института холода и биотехнологий. Была основана в 1947 году.

Кафедрой руководили заведующие: 1947-1951 гг. – доцент М.Р.Гончаров, 1951-1953 гг. – доцент Н.В.Зененко, 1953-1969 гг. – доцент П.Ф.Ловиков, 1969-1982 гг. – профессор Н.В.Крылов, 1982-2007 гг. – профессор, д.э.н. И.С. Минко, с 2007 г. по настоящее время – профессор, д.э.н. М.А. Макаrenchенко.

Сотрудниками кафедры опубликовано 35 монографий, более 500 научных статей, 15 учебников и учебных пособий.

Написанные Л.И. Гришиным, Н.В. Крыловым, П.Ф. Ловиковым, А.М. Билликом, И.С.Минко и другими специалистами учебники "Экономика холодильной промышленности", "Организация и планирование производства на предприятиях холодильной промышленности" и сборник задач по этим курсам выдержали по 2 издания и были основными около 20 лет во всех инженерных вузах страны, готовивших инженеров для холодильной промышленности.

За последние 5 лет состоялись успешные защиты 3-х кандидатских и 1-ой докторской диссертации.

Выпускники кафедры работают на крупнейших предприятиях пищевой промышленности города и Северо-Запада, таких как ОАО "Пивоваренная компания "Балтика", ОАО "Каравай", компания "Юнимилк" и многих других.

#### *Кафедра менеджмента*

Кафедра менеджмента создана в 1995 году на базе старейшей в НИУ ИТМО кафедры экономики промышленности и организации производства, осуществлявшей подготовку студентов всех технических специальностей по направлениям: экономика производства; организация, планирование и управление производством.

С 1968 года кафедрой возглавлял д.э.н. проф. Петров В.А. – создатель нового научного направления работ кафедры: «Организация производства и оперативное управление». На кафедре работало три секции: экономика промышленности; организация и планирование производства; техника безопасности и охрана труда.

В 1986 году кафедра открывает подготовку специалистов по специализации «Организация производства» в рамках специальности «Приборостроение» на вечернем факультете ускоренного обучения и производит 3 выпуска инженеров – организаторов производства.

В 1992 году кафедра была реорганизована в кафедру экономики предприятия и менеджмента, затем в кафедру менеджмента и начала подготовку бакалавров и специалистов по направлению и специальности «Менеджмент», а в 1997 году был произведен первый выпуск бакалавров и специалистов «менеджер».

За период с 1997 года на кафедре подготовлено свыше 900 специалистов-менеджеров.

Коллектив кафедры обеспечивал преподавание свыше 20 организационно-управленческих дисциплин, осуществлял учебно-методические и научные разработки (5-ти учебникам и учебным пособиям присвоен гриф министерства образования и науки РФ), подготавливал аспирантов по профилю кафедры.

Олехнович Светлана Александровна

## **Организация и управление бизнес-процессами**

### **Конспект лекций**

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО

Зав. РИО

Н.Ф. Гусарова

Подписано к печати

Заказ №

Тираж 150 экз.

Отпечатано на ризографе



**Редакционно-издательский отдел  
Университета ИТМО  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49**