

# СФЕРА УСЛУГ МЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией доктора экономических наук,  
профессора **Т.Д. Бурменко**

Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Классический учебник»  
в качестве **учебного пособия**  
для студентов высших учебных заведений

**КНОРУС • МОСКВА • 2015**

**KnorusMedia**  
электронные версии книг

# СФЕРА УСЛУГ МЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией доктора экономических наук,  
профессора **Т.Д. Бурменко**

Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Классический учебник»  
в качестве **учебного пособия**  
для студентов высших учебных заведений

**КНОРУС • МОСКВА • 2015**

**KnorusMedia**  
электронные версии книг

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.290я73  
С91

**Рецензент**

**Т.В. Чечелева**, проф. кафедры «Экономическая теория» Финансового университета при Правительстве РФ, д-р экон. наук

**С91 Сфера услуг: менеджмент: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2015. — 416 с.**

**ISBN 978-5-406-04383-7**

Учебное пособие «Сфера услуг менеджмент» является частью учебного комплекса «Сфера услуг экономика, менеджмент, маркетинг». В этом пособии рассматриваются сущность, содержание, основные элементы, особенности, проблемы и функции менеджмента в сфере услуг. Изложение теоретических положений сопровождается многочисленными примерами из реальной управленческой практики отечественных и зарубежных организаций индустрии сервиса.

*Для студентов высших учебных заведений, менеджеров-практиков, бизнесменов и всех интересующихся проблемами экономики и управления.*

**УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.290я73**

**СФЕРА УСЛУГ: МЕНЕДЖМЕНТ**

Сертификат соответствия № РОСС RU АЕ51 Н 16604 от 07.07.2014

Изд. № 8542 Формат 60×90/16

Гарнитура «Petersburg» Печать офсетная

Усл. печ. л. 26,0 Уч.-изд. л. 22,1

ООО «Издательство «КноРус»

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2

Тел.: 8-495-741-46-28

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ООО «Контакт»

107150, г. Москва, проезд Подбельского 4-й, дом 3

**ISBN 978-5-406-04383-7**

© Коллектив авторов, 2015

© ООО «Издательство «КноРус», 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие .                                                                          | 7   |
| <b>ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ, ОСОБЕННОСТИ, ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ</b> |     |
| 1 1. Менеджмент сферы услуг в экономической науке .                                    | 10  |
| 1 2. Основные особенности и составные части менеджмента в сфере услуг                  | 17  |
| 1 3. Особенности менеджмента социальной сферы                                          | 33  |
| <b>ТЕМА 2. ЦЕЛЕПОСТАНОВКА И ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ</b>                             |     |
| 2 1. Планирование и целепостановка в организациях сферы услуг .                        | 39  |
| 2 2. Виды планирования .                                                               | 46  |
| 2 3. Принципы, этапы и методы планирования в сфере услуг ..                            | 50  |
| <b>ТЕМА 3. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ</b>                         |     |
| 3 1. Организационный процесс и организационные отношения на предприятиях сферы услуг . | 59  |
| 3 2. Разделение труда и департаментализация ....                                       | 64  |
| 3 3. Организационные структуры: свойства, характеристики и типы .                      | 68  |
| 3 4. Механистические структуры в сфере услуг .                                         | 72  |
| 3 5. Органические структуры в сфере услуг                                              | 74  |
| <b>ТЕМА 4. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ СЕРВИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>                            |     |
| 4 1. Мотивация как функция менеджмента                                                 | 80  |
| 4 2. Теоретические основы управления мотивацией и их практическое значение.....        | 87  |
| 4 3. Оплата труда персонала в коммерческих организациях сферы услуг                    | 107 |
| 4 4. Особенности оплаты труда персонала бюджетных организаций .                        | 122 |
| 4 5. Социальная мотивация персонала                                                    | 134 |



|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ УСЛУГ</b>                                                 |     |
| 5.1. Понятие и виды контроля .....                                                                   | 145 |
| 5.2. Основные этапы контрольного цикла .....                                                         | 150 |
| 5.3. Контроль человеческих ресурсов .....                                                            | 154 |
| 5.4. Особенности контроля результатов по коммерческим и некоммерческим услугам .....                 | 157 |
| 5.5. Элементы эффективного организационного контроля ..                                              | 159 |
| <b>ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                              |     |
| 6.1. Управление персоналом как часть общего управления ..                                            | 163 |
| 6.2. Кадровая политика .....                                                                         | 172 |
| 6.3. Планирование работы с персоналом .....                                                          | 176 |
| 6.4. Отбор персонала ..                                                                              | 180 |
| 6.5. Адаптация персонала ....                                                                        | 194 |
| 6.6. Оценка результативности персонала в организации ...                                             | 198 |
| 6.7. Профессиональное обучение .                                                                     | 207 |
| 6.8. Управление карьерой ....                                                                        | 213 |
| 6.9. Оценка эффективности управления персоналом .....                                                | 219 |
| <b>ТЕМА 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ</b>                                               |     |
| 7.1. Стратегический менеджмент: концепция или система управления .....                               | 241 |
| 7.2. Сущность и классификация стратегий .....                                                        | 250 |
| 7.3. Основные методы разработки предпринимательских стратегий. ....                                  | 257 |
| 7.4. Организационный потенциал фирмы .....                                                           | 266 |
| 7.5. Особенности анализа в стратегическом менеджменте. ....                                          | 270 |
| 7.6. Реализация стратегий ....                                                                       | 273 |
| <b>ТЕМА 8. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС – ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА И ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b> |     |
| 8.1. Понятие и значение логистического сервиса .....                                                 | 281 |
| 8.2. Прогнозирование спроса на услуги. ....                                                          | 287 |
| 8.3. Управление запасами в сфере услуг .....                                                         | 297 |
| 8.4. Управление транспортным обслуживанием .....                                                     | 305 |
| 8.5. Информационные системы логистического обслуживания ....                                         | 308 |
| <b>ТЕМА 9. ФЭСИЛИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ</b>                                                                   |     |
| 9.1. Значение фэсилити-менеджмента в современной экономике .....                                     | 323 |
| 9.2. Задачи и функции фэсилити-менеджмента ...                                                       | 328 |
| 9.3. Обеспечение деятельности персонала .....                                                        | 335 |
| 9.4. Управление проектами по развитию инфраструктуры организации .....                               | 350 |
| 9.5. Эксплуатация объектов инфраструктуры .                                                          | 353 |

**ТЕМА 10. ЦЕЛЬ, УСЛОВИЯ И ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1. Цели, задачи и критерии разработки управленческого<br>решения .....                                 | 363 |
| 10.2. Ресурсные ограничения и принятие решения.<br>Общие условия разработки управленческого решения ..... | 367 |
| 10.3. Классификация и виды управленческих решений .....                                                   | 369 |
| 10.4. Основные методологические подходы к разработке<br>управленческих решений .....                      | 371 |

**ТЕМА 11. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ  
И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1. Информация о факторах, влияющих на процесс<br>разработки решений ..... | 377 |
| 11.2. Объем и точность информации о среде предприятия .....                  | 380 |

**ТЕМА 12. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ РАЗРАБОТКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1. Виды задач принятия управленческих решений,<br>методы их разработки .....     | 388 |
| 12.2. Методы разработки управленческого решения<br>в деятельности предприятия ..... | 391 |

## **АВТОРЫ**

- Л.А. Казарина, канд. экон. наук, доц. — (темы 1, 2, 3, 8)
- Т.А. Туренко, канд. экон. наук, доц. — (темы 1, 4, 5)
- О.Н. Баева, канд. экон. наук, доц. — (тема 6)
- Т.А. Кондрацкая, канд. экон. наук, доц. — (тема 7)
- А.К. Черных, ассистент — (тема 8, п. 8.5)
- В.Ю. Баганов, канд. экон. наук, доц. — (тема 9)
- С.В. Чупров, канд. экон. наук, доц. — (темы 10, 11, 12)

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время условием преуспевания большинства предприятий становятся преодоление их руководителями и персоналом сложившихся стереотипов мышления, переход от индустриальной парадигмы ведения бизнеса к сервисной, обеспечивающей реальные преимущества в борьбе за потребителя, и применение принципов и инструментов сервисного менеджмента как концепции, адекватной постиндустриальному обществу.

Разработка научно-практических проблем сервисного менеджмента актуальна для российской экономики, где сегодня бурно развивается бизнес услуг (в этой сфере уже создается более 60% ВВП), многие промышленные предприятия активно используют сервисные технологии для продвижения своих товаров на рынок и достижения превосходства над конкурентами.

По общему признанию сторонников концепции постиндустриального общества, наиболее фундаментальным признаком происходящих перемен является переориентация производства с просто создания материальных благ на предоставление услуг в широком смысле слова и генерирование информации. В свою очередь, внутри сервисного сектора процессы изменения структуры рабочей силы и занятости наиболее интенсивно протекают не в отраслях, предлагающих традиционные услуги (бытовые, транспортные, торговые), а там, где потребители выступают как индивидуальности, где производство услуги и ее по-

требление персонифицированы и неразрывно связаны друг с другом. Таким образом, на вершине потребностей оказываются услуги здравоохранения, образования, индустрии отдыха и развлечений, телекоммуникаций и других отраслей подобного рода.

В России до перехода к рыночным отношениям не уделялось достаточного внимания сфере услуг как сектору экономики. Между тем от состояния и развития менеджмента в этой отрасли во многом зависит эффективность экономики, поскольку функционирование сферы сервиса создает условия для высвобождения времени работников и благоприятствует высокопроизводительному труду. Необходимость изучения особенностей, принципов и возможностей менеджмента в сфере обслуживания обусловлена динамичностью развития третичного сектора экономики, его кардинальным отличием от других отраслей. В указанной области сегодня активно внедряются новые методы управления, компании стремятся к всемерному удовлетворению нужд и потребностей клиента. Кроме того, динамично развивающейся отрасли свойственен достаточно высокий уровень конкурентной борьбы и динамики макро- и микроэкономических индикаторов.

В настоящее время в экономической и управленческой литературе достаточно подробно рассматриваются классические и современные подходы к управлению организациями. Однако многочисленные издания по этим вопросам, как правило, не имеют конкретной отраслевой направленности или ориентированы на управление предприятиями сферы материального производства. В то же время литературы, освещающей проблемы менеджмента в сфере услуг, явно недостаточно, и это затрудняет процесс подготовки менеджеров для индустрии сервиса. В связи с этим выход учебного пособия «Менеджмент в сфере услуг» надо признать весьма актуальным.

В 12 темах данного учебного пособия рассматриваются сущность, содержание, основные элементы, особенности и основные проблемы менеджмента в сфере услуг. Наряду с общей характеристикой менеджмента анализируются его основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль, специфика их проявления на предприятиях и в организациях отрасли. В связи с тем что объектом воздействия сервисного менеджмента является, главным образом, человек с его потребностями, в учебном пособии выделен самостоятельный раздел по управлению персоналом клиентоориентированной организации.

Повышение уровня нестабильности внешней среды заставляет менеджеров постоянно обращаться к вопросам, касающимся возмож-

ностей выживания организации в перспективе. Успешно решить эти вопросы можно с помощью методов и инструментов стратегического менеджмента. В связи с этим в учебном пособии выделена глава, в которой рассматриваются теоретические и методические основы стратегического менеджмента и их практическое применение для предприятий сферы услуг и различных сфер приложения предпринимательских способностей.

В книге имеется также ряд разделов, освещающих вопросы состояния и развития обеспечивающего комплекса сервисного менеджмента, — это темы, посвященные проблемам логистического сервиса, разработки и принятия управленческих решений, а также управления отдельными сервисными операциями, в том числе фасилити-менеджмента.

Изложение теоретических положений менеджмента сопровождается многочисленными примерами из реальной управленческой практики отечественных и зарубежных организаций индустрии сервиса. Каждая тема завершается перечнем вопросов для самопроверки учащихся, для обсуждения на семинаре, заданиями и упражнениями, а также списком рекомендуемой литературы.

Если вы не управляете своим бизнесом,  
ваш бизнес будет управлять вами

*Б. Форбс*

## ТЕМА 1

# МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ, ОСОБЕННОСТИ, ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Менеджмент сферы услуг в экономической науке. Основные  
особенности и составные части менеджмента в сфере услуг.  
Особенности менеджмента социальной сферы

## 1.1. МЕНЕДЖМЕНТ СФЕРЫ УСЛУГ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКЕ

**Понятие и необходимость управления в сфере услуг.** Менеджмент стал одним из важнейших атрибутов жизни нашей страны. И не только в области экономики.

*Менеджмент* в широком смысле — это управление организациями любой формы в условиях рынка и сопутствующего ему гражданского демократического общества [1, с. 5]. Крупные промышленные предприятия и маленькие фермы, супермаркеты и кафе, учреждения здравоохранения, образования, культуры, социальной защиты населения, органы государственной и местной власти, биржи и банки — все эти и другие организации нуждаются в качественном управлении.

Радикальная экономическая реформа — основа рыночных преобразований, осуществляемых в российском обществе, — непосредственно касается и сферы услуг. Последняя, как и иные сферы человеческой деятельности, объективно нуждается в *управлении*, т.е. в целенаправленном воздействии на организацию, группу предприятий или отрасль с целью их ориентации на удовлетворение потребностей людей, повышение эффективности работы и обеспечение определенного уровня прибыльности.

Качество управления предопределяет как результаты деятельности, так и выбор путей и средств их достижения. Грамотное управление сферой услуг создает условия для высвобождения времени населения, повышения производительности труда и тем самым способствует росту эффективности общественного производства.

Роль сферы услуг, а значит, и требования к организации ее управления существенно возрастают при проведении политики, ориентированной на обеспечение социальных приоритетов, когда человек перемещается в центр экономических интересов общества.

В XX в. менеджмент стал оказывать огромное влияние на все стороны жизни общества. Именно в этот период управление сформировалось как отдельная наука, была обобщена богатая практика менеджмента и выработаны обоснованные рекомендации по ее совершенствованию. Многочисленные и разнообразные по своим подходам и содержанию теории и школы значительно расширили представление об управлении как самостоятельной области знаний и о возможностях его применения. Принципы, формы и методы менеджмента распространились из сферы организаций бизнеса на учреждения науки, образования, здравоохранения, религии, эти методы активно применяются в искусстве и политике, что еще совсем недавно считалось практически невозможным.

**Основные этапы эволюции менеджмента.** Менеджмент как практическая деятельность зародился около семи тысяч лет тому назад. Менеджмент как наука начал формироваться в конце XIX в., когда отдельные фрагментарные исследования в области управления предприятиями стали основой для создания научных школ и направлений. Именно на рубеже столетий одновременно с отделением управления от собственности происходит становление менеджмента как самостоятельной науки и обособленного вида деловой деятельности.

Качественные изменения в характере и ориентации современного общества на протяжении XX столетия обусловили последовательную смену конкретных экономических моделей развития и соответствующих парадигм управления хозяйственными объектами.

*Начало — середина XX в.* — период, характеризующийся *ориентацией предприятий на возможности производства* и эффективное использование своего ресурсного потенциала. Совокупному потребителю предлагались те товары и услуги, которые хозяйствующие субъекты могли и считали нужным производить (наиболее наглядная модель такого предприятия — массовое производство стандартной продукции в течение многих лет или даже десятилетий). Менеджмент опирался на хозяйственные основы жесткой вертикально интегрированной системы управления с четким распределением обязанностей между под-



разделениями и исполнителями. Особое значение приобрело исследование проблем мотивации труда, а также факторов, влияющих на поведение работников.

*50-е — середина 80-х гг.* — период доминирования *производственно-маркетингового подхода* с ориентацией на крупные сегменты массового рынка. Широкое практическое применение получила теория маркетинга, развитие которого оказывало непосредственное влияние на управление фирмой. Тесное взаимодействие маркетинга и менеджмента нашло выражение в появлении нового термина — «маркетинговый менеджмент». Важнейший принцип маркетингового подхода к управлению фирмой — это целевая ориентация всех элементов производственной системы (в том числе производственной и социальной инфраструктуры, обслуживающей эту систему) на решение проблем, возникающих у потенциального потребителя новых товаров и услуг. Характерная особенность этого этапа — преобладание неформальной, гибкой системы менеджмента, основанной на горизонтально-интегрированной мотивационной модели с использованием преимущественно дивизиональной департаментализации. Большое внимание стало уделяться изучению путей активизации поведения людей в организации.

*С середины 80-х гг. по настоящее время* — современный этап экономического развития, когда главным для успеха бизнеса является *своевременное обнаружение и реальное обеспечение потребностей клиентских групп и по возможности конкретного клиента.*

**Кастомизация и ее применение в сервисной экономике.** Вышеуказанная особенность ориентации бизнеса, названная сначала в англоязычной, а затем и в мировой научной литературе по сервисному бизнесу *кастомизацией* (от англ. customer — потребитель), связана с особым индивидуализированным подходом к удовлетворению потребностей отдельного клиента и считается идеалом взаимодействия по линии «поставщик услуг — клиент». Такой подход не только привлекателен по этическим соображениям, но и экономически выгоден, поскольку создает более высокую стоимость (ценность) услуги для клиента и тем самым обеспечивает производителю конкурентное преимущество. Данная научная концепция, развитая в трудах ряда исследователей под названием «сервисная фабрика», помимо сектора услуг, подходит для любой бизнес-деятельности, причем применение соответствующих принципов и приемов работы рассматривается как обусловленная конкуренцией необходимость, которую часто называют сервисным императивом [28, с. 64].

В этой связи производство услуг, по своей сути призванное обслуживать клиента, удовлетворять его насущные личные или корпо-

ративные потребности, становится доминантой для менеджмента современных организаций, его концепций, методов и приемов. Целые конкурентные стратегии основываются на навыках и умениях предоставлять высококачественный сервис. Общество, экономические и прочие институты которого готовы реализовывать такие подходы, становится в подлинном смысле сервисным, а экономика из индустриальной преобразовывается в сервисную.

В сервисной экономике предприятия стремятся повысить эффект полезности прежде всего за счет более полного удовлетворения специфических потребностей клиента. Полезность определяется характером использования и уровнем совершенства так называемого сервисного продукта — самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и соответствующие услуги. Устанавливаются интерактивные и постоянно отслеживаемые отношения с потребителем с целью максимизировать степень его удовлетворенности качеством продукта. Большинство используемых технологий связано с поставкой услуг и функционированием материально-сервисных систем. Управление в сервисной экономике отличается быстротой принятия решений, гибкостью, сетевой организацией, открытостью, свободой маневра и может считаться новым типом менеджмента.

**Понятие сервисного менеджмента, его сущность и содержание.** Понятие *«сервисный менеджмент»* было введено в научный и практический оборот в начале 80-х гг. XX в. в Швеции и Великобритании. Постепенно оно стало общепринятым, обозначая принципиальную направленность управленческой деятельности. В рамках таких дисциплин, как маркетинг, управление человеческими ресурсами и управление операциями, подобная ориентация, однако, начала проявляться намного раньше введения соответствующего термина.

Решающую роль в формировании новой парадигмы сыграли пять предметных областей — маркетинг, операционный менеджмент, организационная теория, управление человеческими ресурсами и управление качеством. Шестой составной частью возникающего научного направления можно считать практику карьерных менеджеров и консультантов, на приемы и способы действий которых в значительной степени повлиял опыт менеджмента известных сервисных фирм, таких, как «САС» (авиаперевозки), «Клуб Мед» (гостинично-туристический бизнес), «Артур Андерсен» (консалтинг, консультационные и аудиторские услуги), «Федерал Экспресс» (логистика), «Уол-Март» (розничная торговля).

Следует, однако, отметить, что исследователи, изучавшие сферу услуг, до определенного момента и не пытались заменить традицион-

ные модели и концепции менеджмента новыми, приспособленными для данного научного направления. В первую очередь это касается так называемой нордической школы услуг, сложившейся в 70-е гг. XX в. Она рассматривала маркетинг как область, неотделимую от общего менеджмента. И только с начала 80-х гг. стал применяться совершенно новый подход к проблеме управления различными аспектами деятельности сервисных организаций, и тем самым были заложены основы научной дисциплины, которую Р. Норманн позже назвал сервисным менеджментом [29, с. 43].

В литературе имеется несколько определений сервисного менеджмента. Например, К. Альбрехт предлагает следующее: «Сервисный менеджмент — это тотальный организационный подход, который делает качество сервиса, воспринимаемое клиентом, главной движущей силой бизнес-деятельности» [27, с. 20]. По мнению Б. Чернышева, «сервисный менеджмент представляет собой философию управления, согласно которой оно должно быть принципиально ориентировано, во-первых, на максимально возможное удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем; во-вторых, на создание в организации возможности и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией); в-третьих, на увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон (организации, клиентов, других групп интересов)» [25, с. 109–110].

Из приведенных определений следует, что главный фактор успеха сервисного предприятия — способность удовлетворять запросы клиента. Генеральная стратегия ориентации на потребителя означает, что последний находится в центре внимания предприятия и что оно должно стремиться как можно лучше понять тенденцию развития системы клиентских предпочтений. С другой стороны, предприятие в известной мере может воздействовать на поведение потребителя и рынок. Сервисный менеджмент исходит из того, что функция использования приносит потребителю больше удовлетворения, чем факт владения товаром. Материальный продукт превращается в носителя (условие оказания) услуги. Усиливается роль неосязаемых атрибутов (комфорта, внимания, доброжелательности) как стимулов к совершению покупки.

Содержание сервисного менеджмента как организационной функции можно разделить на следующие составные части:

- выработка и принятие решений в соответствии с указанной принципиальной установкой;
- обеспечение внутрифирменной координации действий;
- управление качеством как системным фактором;
- управление поведением клиента и факторами влияния на рынок;
- развитие персонала как основного инструмента ориентации на потребителя и ключевой предпосылки успеха.

Сущность и содержание сервисного менеджмента можно представить исходя из следующих концептуальных положений.

*Полная перспектива менеджмента.* Традиционные принципы менеджмента в духе Адама Смита и «научного управления» в значительной степени основаны на специализации и разделении труда. Сервисный менеджмент базируется на принципиально иной парадигме, предписывающей рассматривать и развивать внутриорганизационные и межорганизационные отношения. Работа в команде, межфункциональное сотрудничество, межорганизационное партнерство и долгосрочная перспектива — вот ценности, свойственные данному прикладному направлению науки. Определения сервисного менеджмента и сервисной конкуренции подразумевают, что не только фирмы, работающие в сфере услуг, но и все типы организаций должны быть включены в рассмотрение проблемы. В соответствии с концепцией сервисного менеджмента как полной перспективы управления более важной представляется внешняя эффективность, чем экономия от сокращения издержек и роста масштаба деятельности.

*Ориентация на клиента.* Общим выводом из изучения сервисного менеджмента становится акцент на «рыночную экономию» вместо подчеркивания особого значения фактора экономии на масштабе производства. Это означает, что конкурентные преимущества (позиции) и доходность достигаются скорее за счет более тесной рыночной ориентации и в меньшей степени — благодаря крупномасштабной деятельности и снижению издержек на единицу товара (продукта или услуги). Фокусирование на клиенте в исследовании услуг оказало решающее воздействие на общий подход к управлению качеством. Ориентация на клиента — центральный аспект программ тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM), однако многие такие программы терпят неудачу. Одной из причин этого может быть отсутствие маркетинга.

*Ориентация на качество* также имеет решающее значение для сервисного менеджмента. Являясь «черным ящиком» в теориях маркетинга и менеджмента, качество рассматривалось как проблема внутрипроизводственной эффективности и в операционном, и в производ-

ственном менеджменте. В результате маркетинговых исследований было доказано, что управление качеством должно стать неотъемлемым элементом сервисной теории.

*Долгосрочная перспектива.* Понятие долгосрочной перспективы, часто используемое в сервисном менеджменте, оказало значительное влияние и на маркетинг. Исследования в области маркетинга услуг сделали очевидной важность долгосрочных отношений для реализации целей компаний (в том числе и на коротком временном отрезке). Это подтверждает появившийся интерес к экономике отношений с клиентом и опубликованные результаты изучения экономических последствий удержания клиента (стабилизации клиентской базы). Маркетинг отношений с клиентом — новый подход в маркетинге, быстро становящийся все более и более важным.

*Целостный подход к управлению* в рамках сервисного менеджмента приводит к нескольким последствиям. В маркетинге — это необходимость более широкого понимания термина «продавец». В частности, можно сделать вывод о том, что в той или иной ситуации каждый работник фирмы оказывается продавцом услуг. Значительное влияние на сервисный менеджмент имеет целостное представление о сервисной перспективе как месте пересечения традиционных функций бизнеса и соответствующих академических дисциплин.

*Фокусирование на внутреннем развитии.* У сервисного менеджмента есть «внутренний» объект интереса, для которого ключевыми вопросами являются развитие персонала и максимальное соответствие обязательств работника целям и стратегиям фирмы. В исследованиях по сервисному маркетингу эти вопросы определяются как задача «внутреннего маркетинга». В соответствии с данной концепцией лучшим мотивирующим элементом в сервисе и в ориентированном на клиента выполнении работы считается знание активных маркетинг-подобных подходов, когда разнообразие действий основывается на внутренне активных маркетинг-подобных и скоординированных приемах. Важную роль играет также внутренний рынок труда персонала.

Как показывают рассмотренные выше положения, сервисный менеджмент нельзя считать частично определенной областью или единственной и обособленной теорией управления. Вероятнее всего это концепция управления, которая приспособлена к современной конкурентной ситуации.

Новая концепция менеджмента имеет особое значение для предприятий и организаций сферы услуг, деятельность которых непосредственно ориентирована на клиентов (потребителей) и существенно зависит от их запросов.

## 1.2. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ

**Специфические особенности сферы услуг.** Чтобы выяснить особенности и проблемы менеджмента сферы услуг, необходимо кратко остановиться на специфике этой сферы деятельности и ее отличии от сферы материального производства.

Система оказания услуг, как считает Б. Карлоф, подобна системе производства и распределения в промышленной компании, хотя часто представлена совершенно в ином виде [9, с. 218]. А система управления услугами, по мнению Г. Ассэля, схожа с системой управления товарами [2, с. 410].

Вместе с тем имеется ряд специфических особенностей сферы услуг.

1. Характерными особенностями, как известно, обладают сами услуги (неосязаемостью, гетерогенностью, несохраняемостью, неотделимостью предоставления услуг от потребления). Услуги часто противопоставляются продукции, хотя, как считает П. Дойль, «чистые товары и услуги — скорее научная абстракция. Большинство торговых предложений представляют собой различные комбинации осязаемых и неосязаемых элементов». Как пишет профессор Т. Левитт: «Отраслей услуг как таковых не существует. Просто в некоторых отраслях доля предлагаемых услуг выше, чем в других. Услуги предоставляют все. Так, большинство производителей предоставляют покупателям наряду с товаром услуги по доставке, ремонту и техническому обслуживанию, страхованию, консультированию и обучению персонала. Авиакомпания наряду с перевозкой пассажиров предлагает им обед, напитки, журналы и газеты» [7, с. 449]. Это мнение разделяет и Б. Карлоф: «Понятие компании, функционирующей в сфере нематериального производства, следует употреблять с некоторой осторожностью, поскольку производство многих промышленных продуктов сопровождается в настоящее время оказанием большого круга услуг» [9, с. 144]. Чтобы разрешить это кажущееся противоречие, следует обратиться к классификации услуг, предлагаемой Г. Ассэлем, в соответствии с которой все услуги подразделяются на услуги, связанные с товарами, услуги, основанные на использовании оборудования, и услуги, основанные на труде человека [2, с. 408]. Характерные особенности услуг возрастают и наиболее ярко проявляются по мере перехода от первой группы услуг к третьей.

2. Разнообразны не только виды услуг, но и организации, которые могут их оказывать: государственные учреждения (образование, здравоохранение, транспортные, информационные и другие услуги),

коммерческие организации (банки, страховые компании, рекламные агентства и др.), некоммерческие структуры (предоставление благотворительных, развлекательных, образовательных и других услуг).

3. Услуги предоставляются не только специализированными отраслями и фирмами сферы обслуживания, но и производственными предприятиями (доставка продукции, ремонт и техническое обслуживание, страхование, консультирование и обучение персонала и т.д.). Как указывает П. Дойль, «многие производственные фирмы на самом деле являются предприятиями обслуживания. Около половины затрат на производство относится к приобретению услуг (например, реклама, транспортировка, финансовые услуги). Все больше и больше сотрудников производственных фирм занимаются проектированием, маркетингом, финансами, послепродажным обслуживанием, а не производством товаров» [7, с. 447]. Среди маркетологов существует точка зрения, что каждый бизнес есть не что иное, как предоставление услуг. Возможно, они недалеки от истины. Заниматься услугами рано или поздно приходится практически каждой компании, даже если она работает в сфере товарно-материальных ценностей. Западный рынок давно осознал неизбежность и выгоду продажи услуг. Как говорит вице-президент и директор московского офиса «Бостон Консалтинг Групп» Штефан Дертниг, «мы наблюдаем уверенное движение компаний в сторону продажи услуг, причем в международном масштабе. Оно заключается в изменении стратегии лидеров промышленности». В качестве примера Ш. Дертниг приводит компанию «Шиндлер», которая превратила техническое обслуживание лифтов в главный источник капитализации доходов от созданного ею колоссального парка оборудования. Такая же логика стояла за действиями руководителя «Ай-Би-Эм» Луниса Герстнера: «Если у вас нет услуг, вы обречены на попадание в производственный ад». Л. Герстнер возглавлял «Ай-Би-Эм» девять лет, и все это время компания «поставляла услуги под аккомпанемент десятков миллиардов долларов». Успех стал возможен благодаря активному развитию подразделения «Ай-Би-Эм» «Глобал Сервисиз» (одного из крупнейших поставщиков услуг в области информационных технологий — системная интеграция, аутсорсинг, консалтинг). В Россию идея о том, что клиентам надо продавать не только товары, но и услуги, пришла гораздо позже. Но многие компании уже действуют в этом направлении. По мнению Ш. Дертнига, в России с ее печально известной нехваткой оборотных средств у компаний среднего и малого бизнеса перенос фокуса деятельности на услуги имеет много преимуществ: инвестиций в развитие бизнеса по оказанию услуг требуется меньше, чем в производство, а их возврат происходит гораздо быстрее.

Во многих случаях компания просто не сможет выжить, не окружив свое товарное предложение кольцом дополнительных услуг [23, с. 24].

4. Услуги ориентируются как на отдельных потребителей (например, медицинские учреждения, предприятия питания, бытового обслуживания населения), так и на удовлетворение потребностей фирм и иных организаций (например, оказание деловых услуг: технических, бухгалтерских, аудиторских, юридических и др.).

5. Существует прямая зависимость между ростом доходов населения и повышением спроса на различные услуги, например, позволяющие избавиться от рутинных обязанностей (уборка дома, приготовление пищи и пр.) или связанные с проведением досуга (искусство, спорт, отдых и др.).

Перечисленные особенности влияют на формирование системы управления в сфере услуг.

**Модель менеджмента в сфере услуг.** Модель менеджмента услуг, предлагаемая Б. Карлофом, выглядит следующим образом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель менеджмента услуг [9, с. 219]

Модель менеджмента услуг начинается с рыночной ниши (сегмента рынка) и далее, двигаясь против часовой стрелки, приводит к понятиям «концепция обслуживания», «система поставки услуг» и «образ». Образ рассматривается здесь как информационный инструмент, с помощью которого руководство может воздействовать на штат, потребителей и поставщиков ресурсов. Имидж компании и отношение указанных лиц к перспективам ее развития влияет на положение фирмы на рынке и эффективность затрат.

Культура и философия компании имеют первостепенную важность для контроля, поддержки и развития социального процесса —



поставки услуг, приносящих пользу заказчикам. Наряду с организацией системы доставки и выработкой реалистической концепции услуг, культура и философия компании являются важнейшими факторами долгосрочной эффективности. Именно на их основе формируются ценности и моральный дух компании, обеспечивающие ее жизнеспособность и успех. Поэтому процесс формулирования философии и миссии компании, действующей в сфере услуг, будет рассмотрен более подробно при изучении функций менеджмента.

При разработке системы предоставления услуг, а следовательно, и системы менеджмента необходимо принимать во внимание следующие факторы [17, с. 609—610]:

- местоположение предприятия, оказывающего услуги, в основном определяется местоположением потребителей, а не какими-либо другими факторами;

- потребности и желания потребителей обычно идут впереди соображений эффективности;

- календарное планирование работ зависит в основном от потребителей;

- определение и измерение качества услуг затруднено;

- работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями;

- производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса;

- эффективность работы служащих с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой персонала;

- крупные предприятия в сфере услуг нетипичны (исключение составляют авиакомпании, банки);

- маркетинг и производство в сфере услуг иногда трудно разделить.

Как считает В.Д. Маркова, указанные отличия делают управление операциями в сфере услуг более трудным, чем в промышленности, делом с точки зрения обеспечения эффективности, а также определяют специфику управления в данной сфере [15, с. 21].

**Характерные особенности услуг, основные проблемы сервисного менеджмента и пути их решения.** Процесс оказания услуг отличается от процесса производства и реализации товара по многим параметрам. Главная причина специфичности сервисного менеджмента заключается в характерных особенностях самих услуг.

*Неосвязаемость услуг*, затрудняющая демонстрацию потребителям предполагаемого результата и качества оказания услуги до начала обслуживания, требует особого внимания руководителей не только к самому процессу обслуживания клиентов, но и к другим факторам, которые косвенно указывают на качество услуги и имеют значительно меньшее значение в производственных отраслях: месторасположение и интерьер помещения, удобство и дизайн оборудования, внешний вид и поведение сотрудников, режим работы организации.

*Гетерогенность услуг* приводит к тому, что их стандартизация затруднена, а иногда и невозможна. Поэтому традиционные для производства товаров методы планирования, мотивирования и контроля деятельности сотрудников, основанные на использовании норм и нормативов, не всегда приемлемы при обслуживании потребителей. Особенно сложным и требующим специальных подходов становится контроль качества оказания услуги, поскольку оно зависит не только от материальных и трудовых факторов организации, но и от конкретного клиента.

*Несохраняемость услуг* представляет собой одну из главных проблем сервисного менеджмента, так как не позволяет легко и быстро реагировать на изменение спроса за счет создания запасов. Эта проблема менее заметна для услуг с относительно стабильным спросом: уборка помещения, ремонт аудиоаппаратуры и т.п. Однако для услуг, характеризующихся наличием пикового спроса в течение суток, недели или сезона (транспорт, лечебные, курортные учреждения и т.п.), несохраняемость услуг приводит к резкому снижению эффективности деятельности за счет простоев сотрудников и оборудования в периоды спада спроса и недополученных доходов в периоды его пиков. Это заставляет менеджеров при принятии управленческих решений искать способы снижения влияния данной проблемы, использовать методы статистических наблюдений, помогающие определить объем и структуру спроса на услуги.

Поскольку *предоставление услуг неотделимо от их потребления*, руководители организации вынуждены решать специфические задачи, связанные с участием потребителя в процессе оказания услуги: обучение персонала внимательному, чуткому отношению к потребителям; создание благоприятных условий не только для непосредственно обслуживаемого клиента, но и для других, например ожидающих своей очереди; построение эффективной системы контроля, позволяющей отделять результаты, связанные с работой сотрудников, от факторов, обусловленных особенностями клиента. Многие услуги предоставляются непосредственно в присутствии потребителей, поэтому избран-

ный режим работы организации должен быть удобен для большинства клиентов. Степень вовлеченности клиента в процесс обслуживания варьируется в разных услугах от высокого (в здравоохранении, обучении) до низкого (в телекоммуникациях). С этим, в частности, связана специфичность методов менеджмента при оказании различных услуг.

Таким образом, основные характерные особенности услуг, проблемы менеджмента и пути их решения могут быть представлены в следующем виде (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Основные проблемы менеджмента и пути их решения**

| Характерная особенность услуг                        | Проблема менеджмента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Путь решения проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неосязаемость                                        | Отсутствие товара, услуга является действием или опытом<br>Трудности в предоставлении стандартных образцов предоставления услуг связано с риском для клиента<br>Услугу нельзя продемонстрировать затруднена дифференциация предложений<br>Отсутствие патентной системы свободный вход на рынок для конкурентов                                                                                                          | Стимулирование удовлетворенных услугами клиентов<br>Рекомендация услуг друзьям и знакомым клиентов<br>Определение лидеров мнений и поощрение их к пользованию услугами компании<br>Разработка осозаемых ориентиров, свидетельствующих о высоком уровне обслуживания: внешний вид помещения, оборудования, сотрудников, реклама торговой марки                                                                                                                                                                            |
| Нераздельность предоставления услуг и их потребления | Потребители участвуют в процессе предоставления услуг<br>Вовлечение в процесс обслуживания групп потребителей проблема контроля<br>Компанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал восприятие компании определяется отношением клиента к ее сотрудникам<br>Условия обслуживания — отличительная черта поставщика услуги<br>Трудности с расширением компаний, предоставляющих услуги необходимость создания сетей | Обучение персонала эффективному общению с клиентами искусству слушать, понимать эмоциональное состояние другого человека, вежливому поведению<br>Наличие помещений, дающих возможность одновременного обслуживания больших групп потребителей<br>Быстрое обслуживание основные операции необходимо рационализировать, а второстепенную работу — исключить из процесса предоставления услуг<br>Создание сети отделений компания имеет возможность открывать стандартные сервисные модули, например, используя франчайзинг |

| Характерная особенность услуг | Проблема менеджмента                                                                                                                                                                              | Путь решения проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гетерогенность                | Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями<br>Проблема контроля качества услуг: разнородность условий обслуживания                         | Вложение средств в отбор персонала, его мотивацию и обучение<br>Оптимизация сервиса: автоматизация процесса предоставления услуг, детализация должностных инструкций, тщательный контроль<br>Индивидуализация обслуживания                                                                                    |
| Несохраняемость               | Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы<br>Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкая эффективность труда<br>Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием | Приемлемые условия ожидания<br>Увеличение спроса вне пиковых периодов<br>Использование системы предварительных заказов<br>Переход на неполный рабочий день<br>Перераспределение работ<br>Помощь со стороны клиентов (поощрение участия покупателей)<br>Разделение услуг<br>Дифференцированное ценообразование |

**Стратегические элементы сервисного менеджмента.** Рассмотрение общей проблематики сервисного менеджмента требует увязки его концептуального видения с механизмом и параметрами практической реализации прежде всего через процессы и процедуры проектирования сервисных систем и разработку стратегий и планов деятельности.

Какими же элементами должен оперировать сервисный менеджмент при разработке рыночной стратегии? В ходе обсуждения стратегий в отношении товаров, как известно, обычно используют четыре стратегических элемента — продукт (**product**), цена (**price**), место (**place**) и продвижение (**promotion**). Взятые вместе эти понятия часто упоминаются как **4P** маркетингового набора. Однако из-за иного характера сервисной деятельности, особенно таких ее аспектов, как вовлечение клиента в производственный процесс и придание особого значения фактору времени, необходимо не только по-новому трактовать указанные элементы, но и принимать во внимание другие — процесс (**process**), производительность (**productivity**), люди (**people**) и материальные признаки качества (**physical evidence**). В связи с этим предлагается применять модель из восьми элементов (**8P**) интегративного сервисного менеджмента [25, с. 111–112]. В этой модели на первый план выдвигаются переменные, определяемые стратегическими реше-

ниями менеджеров сервисных организаций. Рациональная интеграция восьми указанных ниже элементов дает синергетический эффект, способствующий успеху сервисного бизнеса.

1. *Сервисный продукт.* Менеджеры должны комбинировать потребительские свойства как основного продукта (товара или услуги), так и связанных с ним дополнительных элементов сервиса таким образом, чтобы увеличить эффект полезности для потребителей. При этом необходимо учитывать возможности конкурирующих продуктов. Иначе говоря, во внимание должны приниматься все аспекты сервисной деятельности, обладающие потенциалом для повышения стоимости (ценности) сервисного продукта для клиента.

Важно отметить, что здесь перед менеджментом встает довольно сложная дилемма: с одной стороны, необходимы стандартизация и автоматизация услуг, с другой — их индивидуализация. Ценовая конкуренция требует снижения издержек производства услуг. Отсюда тенденция к постоянной стандартизации и автоматизации на предприятиях. Однако завоевание преимуществ в издержках грозит потерей личных контактов с клиентом. Чтобы обеспечить приемлемость услуг и добиться преимуществ профилирования в конкурентной борьбе, сервисные компании прибегают к модульному принципу формирования сервисного продукта с учетом индивидуальных запросов клиента. Несмотря на применение стандартных модулей, специфические запросы потребителя удовлетворяются в соответствии с его индивидуальными требованиями.

2. *Место, киберпространство и время.* Предоставление сервисного продукта клиентам зависит от решения относительно места и времени поставки, а также используемых способов и каналов. Поставка может осуществляться по материальным или (и) виртуальным каналам в зависимости от характера оказываемой услуги. Обслуживающие мощности должны размещаться в непосредственной близости к клиенту, особенно когда тот участвует в производственном процессе. Сервисные фирмы могут предоставлять услуги сами или — в целях расширения рынка — через посреднические организации, которые за определенную плату или процент от цены реализации выполняют некоторые задачи, связанные с продажами, послепродажным обслуживанием и контактами с клиентами.

Развитие информационно-коммуникационных технологий, главным образом Интернета, позволяет решить многие проблемы услуг информационного характера. С помощью Интернета такие услуги выводятся в киберпространство и могут быть востребованы клиентом в любом месте и всякий раз, когда это ему необходимо.

Временная политика при предоставлении услуг стоит на первом плане. Вопрос времени имеет здесь два аспекта: своевременность и скорость поставки. Последнее относится прежде всего к услугам, ориентированным на процесс, при оказании которых важно избегать ожиданий или простоев. Затраты времени клиента представляют существенный параметр, который должен принимать в расчет поставщик услуг.

3. *Процесс.* Создание и поставка сервисного продукта требуют проектирования и выполнения технологических процессов, регламентирующих методы и последовательность действий, в соответствии с которыми функционируют сервисные операционные системы. Особое внимание следует уделять разработке производственных процессов в случае интеграции в них клиентов. Неудачно разработанные процессы могут раздражать потребителей, сталкивающихся с медленной, бюрократизированной и неэффективной поставкой услуги. При применении нерациональной технологии затрудняется работа персонала «передней линии», непосредственно контактирующего с клиентами, снижается производительность и увеличивается вероятность провалов в обслуживании.

4. *Производительность и качество.* Эти элементы, которые часто обсуждаются отдельно друг от друга, необходимо рассматривать как находящиеся в органической взаимосвязи. Производительность означает степень эффективности процесса преобразования входящих ресурсов в конечный результат (т.е. услугу, которая оценивается клиентом), тогда как качество — степень удовлетворенности клиента услугой, ее соответствия потребностям, желаниям и ожиданиям. Повышение производительности дает возможность контролировать издержки и сдерживать их рост. С другой стороны, менеджменту не следует во что бы то ни стало снижать затраты, поскольку их чрезмерное сокращение может привести к сокращению качества услуг. Качество, оцениваемое потребителем, служит основой для дифференциации сервисного продукта и обеспечения лояльности клиента. Вместе с тем инвестирование в повышение качества не должно вызывать снижения рентабельности.

5. *Люди.* Персонал сервисных фирм, поддерживающий непосредственные контакты с потребителями, оказывает большое влияние на восприятие качества услуг. В первую очередь это касается услуг, производство которых характеризуется высокой степенью взаимодействия между обеими сторонами. Клиенты часто судят о качестве получаемых услуг, основываясь на оценке лиц, их предоставляющих. Квалифицированные, т.е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом сервисных предприятий. Услуга клиентуре уже не рассмат-

ривается как функциональная обязанность персонала, она превращается в его внутреннюю потребность и естественный образ действий. В сервисной экономике формируется явно выраженная культура услуг.

6. *Продвижение и обучение.* Успех продвижения сервисного продукта на рынок зависит прежде всего от наличия эффективных коммуникаций. Этот компонент играет важную роль в управлении поведением потребителей: обеспечивает их необходимой информацией и рекомендациями, убеждает в достоинствах продукта, мотивирует к определенным действиям в определенное время. С помощью коммуникаций часто выполняется функция подготовки и обучения клиентов, особенно новых. Через коммуникации компании стремятся добиться понимания клиентами выгод от предлагаемой услуги, предоставляют информацию о том, где, когда и на каких условиях ее можно получить, а также дают инструкции о том, как участвовать в сервисных процессах. Обучение может проводиться либо непосредственно персоналом по продажам и инструкторами, либо через средства массовой информации (телевидение, радио, газеты, журналы, брошюры, веб-сайты и др.).

7. *Материальные признаки качества.* Комфортабельные помещения, красивые интерьеры, благоустроенные территории, современные транспортные средства и оборудование, респектабельный внешний вид сотрудников, товарные знаки, печатные материалы и другие осязаемые атрибуты — все это призвано обеспечить очевидность качества услуг, оказываемых фирмой. Сервисные компании должны управлять вещественными признаками качества, так как последние могут глубоко воздействовать на впечатление клиентов.

8. *Цена покупки и другие затраты потребителя.* Объектом анализа и воздействия становятся не только денежные расходы, но и другие затраты клиентов в сопоставлении с выгодой, получаемой от сервисного продукта. Менеджмент не должен ограничиваться традиционными задачами фиксирования цены продаж, определения нормы прибыли и установления условий кредитования. Необходимо стремиться минимизировать затраты времени клиента, его умственных и физических усилий, а также влияние негативных факторов, которое он может испытывать при покупке и использовании услуги, например, неприятные ощущения от шума, запаха и т.п.

Все указанные стратегические элементы так или иначе соотносятся между собой, и при формулировании корпоративной стратегии каждый из них надо рассматривать во взаимосвязи с другими. Тем не менее среди этих элементов можно выделить наиболее важные — это все то, что связано с человеческим фактором, играющим первостепенную роль на предприятиях сферы услуг, а именно:

- управление качеством;
- достижение высокой производительности;
- управление персоналом (подробно см. *Тему 6*).

**Управление качеством в сфере услуг.** Само понятие «качество услуги» является неоднозначным. Это связано со спецификой услуг и усложняет управление их качеством. В результате исследований, проведенных зарубежными авторами [7, с. 458–459], были выявлены десять критериев оценки услуг потребителями, причем первые пять критериев учитывают качество результатов предоставления услуг, а последние пять — качество процесса обслуживания:

- 1) надежность (заслуживают ли услуги компании доверия и ответственствуют ли они потребностям клиентов?);
- 2) доступность (как осуществляется доступ к услугам и каково время ожидания?);
- 3) репутация (могут ли потребители доверять компании?);
- 4) безопасность (связаны ли услуги с опасностью и риском для клиентов?);
- 5) понимание потребностей (что делает эта компания для того, чтобы узнать потребности клиентов?);
- 6) отзывчивость персонала (охотно ли сотрудники компании обслуживают клиентов?);
- 7) компетенция (обладает ли персонал компании знаниями и умениями, необходимыми для качественного обслуживания потребителя?);
- 8) вежливость (насколько вежливы и тактичны сотрудники компании по отношению к клиентам?);
- 9) коммуникации (понимают ли потребители содержание услуг компании?);
- 10) осязаемые факторы (создает ли внешний вид сотрудников, помещение компании и другие осязаемые факторы обслуживания имидж услуг высокого класса?).

Основной критерий суждений клиентов о качестве сервисного продукта — это соответствие услуг ожиданиям. Если воспринимаемое качество превысило ожидание, потребитель будет доволен услугой. Если результаты обслуживания не оправдали его представлений, клиент останется неудовлетворенным. Основная задача менеджмента компании состоит в обеспечении качества услуг, соответствующего ожиданиям потребителя.

Разрыв между ожидаемым и действительным качеством услуг может происходить по следующим причинам.

1. *Неправильная оценка менеджерами ожиданий потребителей.*

Разрыв между ожидаемым и воспринимаемым качеством услуг часто



происходит тогда, когда руководство даже не пытается узнать, чего ждут от услуг компании потребители.

2. *Неверное представление о качестве услуг.* Даже если руководство верно оценивает ожидания клиентов, менеджеры часто не имеют возможности или не хотят направить ресурсы компании на устранение проблемы. Например, многие организации по приему коммунальных платежей, банки, магазины работают по неудобному для клиентов графику, который не меняется в течение многих лет.

3. *Низкое качество обслуживания.* Качество услуг по разным причинам может не соответствовать стандартам или требованиям потребителей. Чаще всего так бывает потому, что сотрудники компании, непосредственно обслуживающие клиентов, недостаточно мотивированы или неспособны выполнять свои обязанности из-за низкого профессионального и квалификационного уровня. Причиной низкого качества обслуживания может быть также отсутствие соответствующей материально-технической базы (например, диагностической и лечебной аппаратуры в учреждениях, оказывающих медицинские услуги).

4. *Недостоверная реклама.* Реклама, завышающая качество услуг, приводит к разочарованию клиента, так как результат не оправдывает потребительских ожиданий. Если уровень обслуживания намеренно преувеличивается, вероятность того, что даже высококлассный сервис получит негативную оценку, повышается.

Знание и устранение указанных причин позволит улучшить результаты деятельности компании. Для решения перечисленных проблем в области управления качеством услуг руководству фирмы необходимо осуществлять следующие действия.

1. Разрабатывать правильную стратегию: определять целевой рынок и наиболее ценные для потребителей характеристики услуг.

2. Всегда следовать высоким стандартам сервиса.

3. Проводить тщательную и детальную подготовку мероприятий по повышению качества услуг:

а) устанавливать высокие и измеряемые критерии результативности деятельности компании;

б) проводить обучение и стимулирование сотрудников;

в) разрабатывать системы контроля производительности труда;

г) проводить потребительские опросы, проверяя соответствие услуг установленным критериям.

4. Доносить до потребителей только реальные обещания.

**Управление производительностью в сфере услуг.** Одна из самых значительных проблем в сфере обслуживания связана с низкой производительностью труда. Объективная причина сложности, а иногда

и невозможности измерения объема услуг и производительности труда в сервисных видах деятельности объясняется отсутствием осязаемого результата.

Величина производительности труда в сфере услуг базируется на взаимодействии трех факторов:

- 1) высокая степень вовлечения потребителя в процесс обслуживания затрудняет стандартизацию и автоматизацию этого процесса;
- 2) услуги, как правило, характеризуются высокой трудоемкостью;
- 3) несохраняемость услуг часто ведет к появлению избыточной мощности компании.

Важная проблема менеджмента — соотношение производительности и качества. Например, производительность труда врача повышается при уменьшении нормы времени приема пациентов. Но неизбежным следствием этого является, как правило, снижение качества, а следовательно, и эффективности услуги.

Ниже перечислены основные способы повышения производительности труда без снижения качества услуг.

1. *Ранжирование деятельности по степени контакта с потребителем.* Различные виды услуг подразумевают разную степень участия потребителя в предоставлении услуг: например, в медицинских и образовательных услугах степень вовлечения клиентов очень высока, а при оказании почтовых, коммунальных, телекоммуникационных и т.п. услуг она значительно ниже. Контакт с потребителем при оказании услуги может быть одновременно и очень тесным, и опосредованным, например, регистрация авиапассажиров и отправка багажа, прием оператором банка личного запроса от клиента и обработка информации по счетам, работа провизора аптеки с клиентом и приготовление лекарств. Менеджер должен разделить фазы процесса обслуживания по степени вовлечения клиентов. На тех этапах оказания услуги, которые не требуют тесных контактов с потребителями, необходимо повышать производительность труда путем рационализации и ускорения процесса, на этапах непосредственного взаимодействия с клиентом — повышать эффективность труда, не снижая качества услуг.

2. *Конвейерный подход к обслуживанию.* Этот подход предполагает автоматизацию ручного труда (например, автоматическая мойка машин, использование торговых автоматов, банкоматов), а также использование систем, позволяющих сократить численность обслуживающего персонала (например, супермаркеты, рестораны быстрого обслуживания). До недавнего времени подобные технологические решения применялись только для услуг, дающих стандартный результат, однако, учитывая постоянный технический прогресс, растущую осведом-

ленность потребителей о технологиях и системах, можно сделать вывод, что конвейерный подход к обслуживанию уже востребован, а в ближайшем будущем будет широко использоваться и для тех услуг, которые ориентируются на выполнение индивидуальных требований клиентов. Обнадеживающий пример этого процесса — диагностика и оперативное лечение больных в МНТК «Микрохирургия глаза».

3. *Повышение степени участия клиента в процессе обслуживания.* Эффективным способом повышения производительности является перевод клиентов на частичное самообслуживание: прямые, без помощи операторов, международные и междугородние телефонные звонки; уборка за собой посуды на некоторых предприятиях общественного питания; оборудование номеров в гостиницах бытовыми приборами, позволяющими клиентам самостоятельно приготовить чай или разогреть завтрак, и т.п. Подобные инновации основываются на знании потребностей и особенностей поведения клиентов. Менеджерам необходимо провести предварительное тестирование нововведений, объяснить их преимущества клиентам таким образом, чтобы они с удовольствием восприняли активизацию своей роли в процессе обслуживания.

4. *Установление равновесия спроса и предложения.* Главная причина несоответствия производственных мощностей компании и спроса на обслуживание — это несохраняемость услуг. Основные способы повышения производительности труда:

- снижение пикового спроса в результате дифференцированного ценообразования, применения системы предварительных заказов, повышенного внимания к клиентам, вынужденным дожидаться услуг в очереди;

- увеличение гибкости предложения за счет введения неполного рабочего дня, объединения услуг нескольких компаний, более эффективного использования оборудования и персонала в периоды возрастания спроса.

**Подходы к управлению персоналом в сфере услуг** (подробно см. *Тему 6*). Особые требования в сфере услуг предъявляются к управлению персоналом. В отличие от производства, где люди воздействуют на вещества и силы природы, объектом воздействия в сфере услуг является главным образом человек с его потребностями.

В управлении услугами, предполагающими высокую степень вовлечения клиентов, первостепенное внимание должно уделяться отношению сотрудников компании к потребителям. Руководству фирмы важно сформировать такие нормы поведения работников, которые ориентировали бы их на уважение к клиентам и их запросам, т.е. использовать интересный социально-психологический феномен — так

называемый «клиентурный» тип поведения работников в «горячих точках», где происходят их непосредственные встречи с клиентами.

В человеке всегда борются два начала — рациональное и эмоциональное, и это важно учитывать в отношениях работника сферы услуг с клиентом. Клиент, входящий в офис, должен сразу попадать в атмосферу радушия, заботы и доброжелательности. Здесь важны профессионализм, такт и вежливость сотрудников, особенно тех, кто первым контактирует с клиентом. Если клиента встречают приветливой улыбкой, предлагают чашку кофе или чая, задают несколько нейтральных вопросов, то в результате у него формируется определенный позитивный настрой. Кроме того, сотрудник фирмы получает время и возможность оценить партнера и выбрать нужное направление беседы.

Очень важную роль играет и то, что будет сказано сотрудником о фирме и ее услугах. Работник должен понимать, что именно продается и какую пользу это может принести потребителю, т.е. очень важна профессиональная подготовленность персонала. Например, в салоне по ремонту обуви приемщик и мастер должны объяснить клиенту, что в работе используется очень хороший клей: водостойкий, долговечный, универсальный, равно подходящий для кожи, пластика, синтетических материалов и т.д., поэтому отремонтированная обувь будет носиться долго.

Иными словами, работники фирмы должны уметь доказать клиенту, что именно здесь он получит услуги высокого качества. При этом профессионализм обслуживающего персонала заключается не столько в том, чтобы убедить клиента, сколько в том, чтобы эта убежденность сама пришла к потребителю в результате посещения фирмы и получения услуг. Именно самостоятельное осознание клиентом уникальности услуг по качеству, доступности, полезности, длительности и т.д. — сильнейшее средство его привлечения.

Поведение работников адекватно формирует имидж фирмы. В этом случае отпадает необходимость в искусственном его создании.

Зарубежные компании, опыт которых начинает активно использоваться российскими фирмами сферы услуг, выработали ряд требований к клиентурному типу поведения работников. Так, для успешного привлечения клиента необходимо:

- учитывать состав и однородность покупателей;
- вводить оригинальные сервисные услуги;
- тщательно продумывать справочно-информационную политику (инструкции, описания, схемы, адреса и телефоны гарантийных мастерских и т.п.);
- обеспечить соответствующий дизайн торгового помещения и офисов;

- делать скидки постоянным клиентам;
- ввести новые формы обслуживания (например, выездное обслуживание, участие в ярмарках, обслуживание по заказам и т.п.);
- постоянно расширять ассортимент, обновляя услуги;
- требовать от работников фирмы соблюдения соответствующих норм поведения (постоянный поиск нового, изучение запросов клиентов и их корректировка);
- быть «открытыми» для клиентов.

«Антиклиентурный» тип поведения персонала фирмы дает ответ на вопрос: «Как оттолкнуть клиента?». Этому способствует:

- сохранение ассортимента услуг неизменным;
- отсутствие гарантий для клиентов;
- некомпетентность персонала;
- неприглядный вид предметов обслуживания (например, мятая одежда, невыглаженный набор «скатерть — салфетки»);
- теснота и скученность в торговом зале и офисах;
- отсутствие сервисных услуг (сборки мебели, наладки компьютеров, доставки габаритных грузов по адресу и т.д.);
- негибкие цены, отсутствие скидок;
- отсутствие учета запросов потребителей и инфраструктуры региона, в котором оказываются услуги (например, открытие ателье для пошива эксклюзивных моделей одежды в микрорайоне города, где проживают преимущественно низкодоходные группы населения);
- неудобный для клиентов режим работы фирмы.

«Антиклиентурный» тип поведения сотрудников фирмы может проявляться и в деловом общении. Ощущение недовольства у клиента могут вызвать такие ситуации:

- оговоренная ранее по телефону цена изменяется, когда клиент появляется в офисе;
- невыполнение принятых на себя обязательств;
- фирменная символика на грязной, неопрятной спецодежде;
- плохо выполненная фирменная символика;
- реклама не соответствует качеству услуги;
- отсутствие именных или поясняющих табличек на дверях в офисе.

Клиента могут оттолкнуть и сами сотрудники в следующих ситуациях:

- вместо того чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются «отделаться»;
- сотрудники не представляются и не имеют фирменных опознавательных знаков;

- в устном или телефонном разговоре чувствуется спешка;
- клиента просят перезвонить, не объясняя причину;
- при общении по телефону вместо «живого человека» (сотрудника фирмы) клиент слышит голос автоответчика, что блокирует обратную связь;
- сотрудники ссылаются на занятость;
- работники долго ищут информацию или не владеют информацией в полной мере.

Описанные ситуации свидетельствуют о высоких требованиях, предъявляемых к персоналу сферы обслуживания. Для более полного удовлетворения запросов клиентов, глубокого понимания их вкусов и желаний сотрудники, наряду с профессиональными навыками, обязаны обладать базовыми знаниями в области психологии, эстетики, морали. А для этого работники фирмы должны быть соответствующим образом мотивированы. Значимость управления персоналом повышается и в связи с тем, что удельный вес живого труда в сфере услуг значительно выше, чем в производстве, а увеличение объемов обслуживания достигается в основном за счет повышения численности сотрудников, а не за счет организационно-технических мероприятий.

### **1.3. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ**

Социальная сфера играет самостоятельную роль в развитии общества и обладает существенной спецификой. Управление в этой области деятельности также имеет свои отличительные черты. Ниже перечислены особенности менеджмента в социальной сфере.

1. Значимость процессов, в которых осуществляется управление, не только для отдельной личности, но и в первую очередь для общества в целом. Проблемы образования и воспитания, охраны здоровья, культурного развития народа, борьбы с алкоголизмом и наркоманией, помощи малоимущим и обездоленным, налаживание межэтнических отношений и миграционных процессов под силу лишь всему обществу с его государственными институтами.

Для процессов, протекающих в социальной сфере, характерны значительное влияние нравственной, духовной составляющей, отсутствие непосредственного материального интереса и в связи с этим низкая рентабельность и самоокупаемость. Предоставленные самим себе, эти процессы не могут развиваться в благоприятном для людей направлении и обречены на неудачу. Именно в силу этого различные виды деятельности в данной области заслуживают особого отношения со стороны общества и выделяются в особую группу. В ряде развитых

стран деятельность в социальной сфере именуется общественно полезной.

2. Особый характер форм собственности организаций, ведущих деятельность в социальной сфере. Речь идет о «прочих формах» собственности, отличных от государственной, муниципальной или частной. Это собственность общественных и религиозных организаций, всевозможных фондов, объединений и т.п. Подобные формы собственности существуют в соответствии с особыми законами, которые отличаются от установлений, действующих для государственной, муниципальной и частной собственности.

Как и в других отраслях деятельности, определяющими в экономических отношениях социальной сферы являются отношения собственности на средства труда — здания и помещения, оборудование, оргтехнику, аудио- и видеотехнику, компьютеры и т.д.

Поскольку до начала экономической реформы в нашей стране существовала государственная монополия на средства труда, в том числе и в социальной области, в настоящее время основная масса организаций социальной сферы учреждена государственными и муниципальными органами власти и находится в их собственности. В этих условиях в распоряжении таких организаций обычно оказываются лишь продукты интеллектуального труда их коллективов, доходы от собственной деятельности, приобретенные на эти доходы объекты собственности, а также денежные средства, имущество и другие объекты собственности, переданные спонсорами и благотворителями (физическими и юридическими лицами) в виде пожертвования, дара или по завещанию. Действенных правовых механизмов по разграничению форм собственности организаций социальной сферы пока не существует, права этих организаций и их трудовых коллективов пока практически не защищены.

3. Организации, осуществляющие деятельность в социальной сфере, носят, как правило, некоммерческий характер. В соответствии с Гражданским кодексом РФ некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она служит достижению записанных в их уставе целей и соответствует им. Это значительно ограничивает возможности предприятий социальной сферы заработать необходимые им для деятельности средства и заставляет в большей степени полагаться на государство, спонсоров и благотворителей.

Вместе с тем некоммерческие организации имеют и ряд отличий, дающих им дополнительные возможности для эффективной хозяйственной деятельности. Так, в соответствии с законодательством, в от-

личие от коммерческих организаций, некоммерческие могут иметь в качестве учредителей (участников) и вкладчиков государственные органы и органы местного самоуправления. Некоммерческие организации в качестве юридических лиц могут учреждать, быть участниками и вкладчиками коммерческих предприятий, что также помогает им получать средства, необходимые для основной деятельности.

4. Получение организациями, работающими в социальной сфере, ряда льгот, которыми государство поощряет эту общественно полезную деятельность. К таким средствам поощрения относятся льготы по налогам (на прибыль, на добавленную стоимость, на продажи и т.д.), по ведению внешнеэкономической деятельности (пошлины, квоты и т.д.), по приобретению (приватизации) имущества и его использованию (аренда, лизинг и т.д.), по получению и использованию государственного кредита, по материально-техническому снабжению и др.

Перечисленные льготы при умелом использовании существенно расширяют материальные возможности организаций социальной сферы, создают условия для весьма прибыльного бизнеса в интересах главной уставной цели этих организаций. Нельзя, однако, не упомянуть о том, что вышеперечисленные льготы, как показывает опыт, служат благодатной почвой для криминала, получающего с их помощью баснословные прибыли и удовлетворяющего свои корыстные интересы.

5. Ограниченность применения в социальной сфере рыночного механизма и необходимость государственного регулирования. Эта особенность является обобщающей. Она вытекает, во-первых, из того, что услуги социальной сферы необходимы подавляющей части общества, а оплачивать их могут далеко не все. Поскольку реализация этих услуг соответствует интересам всего общества (ведь от плохого здоровья, необразованности и невоспитанности населения страдают все), эту функцию берет на себя государство как институт, представляющий общество в целом. Отсюда бюджетное финансирование и активное участие государственных органов в регулировании социальных процессов.

Во-вторых, если услуги предприятий социальной сферы отдать на откуп рыночной стихии, поставить их возможности в зависимость от рыночных цен, конкуренции, прибыльности и т.п., то эти услуги перестанут решать социальные задачи и превратятся в обыкновенный товар, который достается не тем, кто в нем особенно нуждается, а тем, кто способен за него заплатить. Поэтому такие экономические рычаги, как ценообразование и налогообложение, в необходимой мере должны находиться не в руках отдельных предпринимателей, а у всего общества, т.е. у государства.



В-третьих, осуществление государством бюджетного финансирования социальной сферы и предоставление упомянутых выше льгот социальным организациям приводит к необходимости вести тщательный контроль деятельности этих организаций, обеспечивающий целевой характер расходования средств и исключающий злоупотребления. Эти функции также берет на себя государство [1, с. 22–23].

\* \* \*

Рассмотренные особенности и проблемы менеджмента сферы услуг влияют на процесс реализации всех управленческих функций. Если законы, закономерности, принципы и методы менеджмента практически одинаковы для производства и сферы услуг, то основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивирование, контроль) в различных сферах деятельности имеют определенную специфику. Поэтому в следующих разделах учебника будут более подробно охарактеризованы функции менеджмента и особенности их проявления на предприятиях и в организациях сферы услуг.

#### **Основные понятия**

Сфера услуг, управление в сфере услуг, сервисный менеджмент, модель менеджмента в сфере услуг, управление качеством и производительностью в сфере услуг, менеджмент социальной сферы.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Какова эволюция систем управления и что представляет собой современный менеджмент?
2. В чем суть маркетинговой концепции менеджмента?
3. Что представляет собой сервисный менеджмент?
4. Каковы основные стратегические элементы сервисного менеджмента?
5. Что общего имеют менеджмент производства и менеджмент сферы услуг?
6. Каковы основные причины, определяющие особенности менеджмента предприятий и организаций сферы услуг?
7. Перечислите важнейшие характеристики услуг, отличающие их от продукции, и объясните их влияние на особенности менеджмента в сфере услуг. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте основные проблемы сферы услуг.
9. Дайте определение качества услуги.
10. Каковы основные факторы, влияющие на качество услуги? Приведите примеры влияния отдельных факторов на качество процесса и результата обслуживания.

11. На примере конкретной фирмы, оказывающей услуги, рассмотрите причины недостаточно высокого (низкого) качества обслуживания клиентов.
12. Какие действия должны предпринимать менеджеры для эффективного управления качеством услуг?
13. Каковы основные проблемы управления производительностью труда на предприятиях сферы услуг?
14. Охарактеризуйте на конкретных примерах основные способы повышения производительности труда на предприятиях сферы услуг.
15. Каковы важнейшие проблемы управления персоналом сферы услуг и пути их решения?
16. Перечислите отличительные особенности менеджмента в социальной сфере и подтвердите их соответствующими примерами.

#### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Сфера услуг: состояние и основные проблемы развития. Необходимость управления сервисной деятельностью.
2. Новая парадигма управления в постиндустриальном обществе. Сущность и основные элементы сервисного менеджмента.
3. Характеристики услуг и их влияние на систему менеджмента.
4. Менеджмент в сфере услуг: современные проблемы, пути и практический опыт их решения.

#### **Рекомендуемая литература**

1. *Абчук В.А.* Менеджмент : учеб. СПб. : Союз, 2002
2. *Ассаль Г.* Маркетинг : принципы и стратегия : учеб. для вузов. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 1999
3. *Баханькова Е.Р.* Некоммерческие организации в России. М. : Финансы и статистика, 2004.
4. *Виханский О.С.* Менеджмент : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е изд. М. : Экономика, 2004
5. *Глухов В.В.* Менеджмент : учеб. 5-е изд., испр. и доп. СПб. : Лань, 2002.
6. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2003.
7. *Дойль П.* Менеджмент : стратегия и тактика. СПб. : Питер, 1999.
8. *Друкер П.Ф.* Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М. : Вильямс, 2004.
9. *Карлоф Б.* Деловая стратегия / пер. с англ. ; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнова. М. : Экономика, 1991.
10. *Кириллова О.Ю.* Модель менеджера по управлению инфраструктурой организации непроизводственной сферы // Управление персоналом. 1997. № 5.
11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. СПб. : Питер Ком, 2004

12. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М. : ЮНИТИ, 2004.
13. Левизов В.А. Системный подход в управлении предприятиями сферы услуг // Известия Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов. 2003. № 2.
14. Маркова В.Д. Малый бизнес в производстве и сфере услуг // ЭКО. 1996 № 12.
15. Маркова В.Д. Маркетинг услуг М. · Финансы и статистика, 1996.
16. Менеджмент в сфере услуг / под ред. В.Ф. Уколова. М. : Луч, 1995
17. Мескон М Основы менеджмента / М Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. · Дело, 2004.
18. Николайчук Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг Деловой сервис. СПб. : Питер, 2005.
19. Николенко Н. Строим бизнес, ориентированный на клиента // Управление компанией. 2003. № 7 (26).
20. Портер М. Международная конкуренция : конкурентные преимущества стран / пер. с англ. ; под ред. В.Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993.
21. Семь нот менеджмента / под ред. В. Красновой, А. Привалова. 3-е изд. М. : Журнал «Эксперт», 2003.
22. Скриптунова Е., Свиркова Е. Изучение конкурентов и клиентов. Стандарты качественного обслуживания клиентов // Менеджмент сегодня 2003 № 2.
23. Фуколова Ю. Навязчивый сервис // Секрет фирмы 7—13 марта 2005.
24. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг / К Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик ; пер. с англ. ; под ред. В.В. Кулибановой. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.
25. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике : сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.
26. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учеб. СПб. : Лань, 2004
27. Albrecht K. At America's Service Homewood : Dow Jones-Irvin, 1988.
28. Chase R.B., Garvin D.A. The Service Factory // Harvard Business Review. 1989. 67 № 4.
29. Normann R. Service Management. Malmo : Liber, 1982.
30. Sheldrake J. Management Theory from Taylorism to Japanization. International Thomson Business Press, 2001

Бизнес в большей степени, чем любое другое занятие, каждодневно имеет дело с будущим; это непрерывный расчет вероятностей, инстинктивное упреждение в предвидении.

*Г.Р. Люс*

## ТЕМА 2

# ЦЕЛЕПОСТАНОВКА И ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ

Планирование и целепостановка в организациях сферы услуг.  
Виды планирования. Принципы, этапы и методы планирования  
в сфере услуг

## 2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ЦЕЛЕПОСТАНОВКА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

**Планирование: сущность, назначение и составные элементы.** В соответствии с процессным подходом к менеджменту управление — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных и взаимосвязанных действий, называемых управленческими функциями. Изучение этих функций, которые возникли в результате разделения и специализации управленческого труда, позволяет раскрыть содержание менеджмента и его особенности в сфере услуг. По мнению большинства современных ученых, ко всем организациям применимы четыре основные функции: планирование, организовывание, мотивирование и контроль.

Планирование как одна из основных функций менеджмента представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно способствует эффективному функционированию и развитию организации в будущем, в том числе за счет уменьшения фактора неопределенности. Планирование связано с выбором одной из нескольких альтернатив, того или иного образа действий. Решения, принимаемые в процессе планирования, образуют сложную систему, влияют друг на друга и поэтому нуждаются во взаимной увязке. Необходимо отыскать их оптимальное сочетание с точки зрения максимального использования потенциала организации и открывающихся перед ней возможностей.

Специалисты по управлению рассматривают планирование в двух разных аспектах. В широком смысле под *планированием* понимают процесс принятия решений, связанных с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов. В узком смысле планирование — это составление специальных документов (планов). *Планом* называется официальный документ, в котором формулируются конечные и промежуточные цели деятельности организации и ее подразделений, а также методы и сроки достижения этих целей. В условиях рыночных отношений планы не задаются предприятиям сверху, а разрабатываются ими самостоятельно. План становится основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечивать согласованность работы подразделений, контролировать результаты, оценивать потребности в ресурсах, стимулировать трудовую активность работников.

**Особенности и задачи планирования на предприятиях сферы услуг.** Планирование в сфере услуг имеет ряд особенностей. Они обусловлены спецификой самих услуг и процессов их оказания и осложняют работу по составлению планов деятельности соответствующих организаций. Если в материальном производстве существует жесткая фиксированная связь между экономическими факторами (находящая выражение, например, в нормах времени или расхода сырья и материалов для всех выполняемых работ), то при оказании услуг такая связь представляется более гибкой и сложной. Использование стандартов, правил, норм и нормативов при обслуживании клиентов часто затруднено или невозможно, а связь между экономическими или технологическими факторами во многом определяется самим потребителем услуг, его предпочтениями, вкусами, возможностями.

Для большинства предприятий, обслуживающих клиентов, трудно точно определить, а следовательно, и составить обоснованный план общего объема оказываемых услуг. Натуральные показатели оказываются неприемлемыми из-за многообразия и несопоставимости отдельных услуг, а стоимостные — вследствие отсутствия объективной денежной оценки многих услуг и выполняемых работ (например, в образовании, здравоохранении и др.). Поскольку деятельность в данной отрасли в значительной степени зависит от объема и структуры спроса на оказываемые услуги, планирование в организациях сферы сервиса, в отличие от производственных предприятий, имеет более вероятностный характер и решает несколько задач:

- обеспечение целенаправленного развития организации и всех ее структурных подразделений;
- своевременное распознавание возникающих проблем и возможностей в оказании услуг, разработка конкретных мер, направленных

на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;

- координация деятельности структурных подразделений и работников организации по оказанию услуг;

- создание объективной базы для эффективного контроля, оценка деятельности организации на основании сравнения фактических значений параметров с планируемыми;

- мотивирование трудовой активности работников с использованием степени выполнения плановых заданий по оказанию услуг в качестве основного показателя;

- информационное обеспечение работников (планы должны содержать сведения о целях, сроках и условиях выполнения работ по оказанию услуг).

В рамках функции планирования выделяют подфункции: прогнозирование, целепостановка и др.

**Прогнозирование и его значение.** *Прогнозированием* называется научно обоснованное предвидение возможных направлений развития организации, базирующееся на имеющихся практических данных и на предположениях относительно динамики развития объектов или процессов. Прогнозирование призвано решать следующие задачи:

- научное предвидение будущего на основе выявленных тенденций и закономерностей развития;

- определение динамики экономических явлений;

- составление прогнозов, описывающих возможные направления развития организации в будущем;

- определение в перспективе значений конечных параметров развития организации;

- выработка рекомендаций, помогающих выбрать верную стратегию действий в различных ситуациях и достичь поставленных целей.

Из-за недолговечности и невозможности хранения услуг предприятия отрасли сталкиваются с проблемой адекватного реагирования на колебания спроса. Этим, в частности, объясняется их внимание к прогнозированию, ведь в сфере сервиса прогнозы, как правило, касаются динамики потребностей в конкретных услугах. Например, повышение уровня безработицы в регионе может служить основой для предположения о росте потребностей в услугах по трудоустройству, а снижение цен на новые автомобили — об уменьшении спроса на авторемонтные услуги. Если прогнозирование выполнено качественно, то получаемые прогнозы могут служить исходной базой для планирования. Так, стабильной работе здравоохранения способствуют планы, сформированные на основе прогнозов рождаемости и смертности, эпидемиологической

и экологической обстановки, прогнозов поступления и расходования средств в этой отрасли.

**Цели организации, работающей в сфере услуг: функции и принципы классификации.** Основу планов любого предприятия составляют его цели. Под *целью* понимают конечное состояние или результат, к которому направлена деятельность организации. Любой вид организованной групповой деятельности имеет или по крайней мере должен иметь цель (цели). У деловых предприятий — это производство и распределение товаров и услуг, у университетов — педагогическая и научная деятельность и т.п. Четкое определение целей — основа для формулирования ясных, осмысленных задач и составления планов их выполнения.

В системе управления организаций сферы услуг цели выполняют несколько важных функций [5, с. 73].

1. Цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития, место и значение данной организации на рынке услуг.

2. Цели уменьшают неопределенность в текущей деятельности по оказанию услуг, становятся ориентирами для организации в целом и для отдельных людей, помогают сосредотачиваться на важнейших действиях, тем самым увеличивая объем и качество оказываемых услуг и снижая излишние затраты на них.

3. Цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности по оказанию услуг.

Цели деятельности, которые ставятся на предприятиях сферы услуг и служат основой для подготовки разнообразных планов, могут классифицироваться по нескольким признакам (рис. 2.1).

Кроме указанных признаков классификации, цели также могут различаться по степени охвата, по своевременности постановки, по рангу, по степени достижимости [14, с. 49].

**Классификация целей по уровню; философия организации, предоставляющей услуги.** В основе системы целей любой организации лежит ее *миссия*, т.е. фундаментальная, уникальная цель, которая отличает данную организацию от всех прочих и определяет сферу ее деятельности. Законы рыночной экономики требуют от каждой организации сформулировать и обнародовать свою основную цель и тем самым дать представление о необходимости и полезности данного предприятия для общества в целом, отрасли и сотрудников.

Теория и практика менеджмента пока не выработали универсальных правил формулирования миссии, поэтому существует множество разнообразных подходов к ее содержанию. Однако на современном



**Рис. 2.1.** Классификация целей организации, работающей в сфере услуг

маркетинговом этапе развития менеджмента важнейшим, особенно для организаций сферы услуг, представляется требование в первую очередь ориентироваться на интересы, ожидания и ценности клиента. В формулировке миссии организации, работающей в сфере услуг, могут содержаться следующие сведения:

- важнейшие предоставляемые услуги;
- предполагаемые потребители услуг;
- географическая сфера деятельности;
- концепция качества услуг;
- концепция ценообразования;
- основные технологии, используемые при оказании услуг, степень их уникальности и прогрессивности;
- образ предприятия, желаемая общественная репутация и т.п.

Как правило, миссия конкретной организации включает не все вышеперечисленные компоненты, а лишь наиболее значимые для существующей ситуации. Например, миссия сети ресторанов быстрого питания может быть следующей: предоставление жителям и гостям региона высококачественных блюд и напитков по доступным ценам с быстрым обслуживанием.

Одной из составных частей миссии организации может быть ее *философия*, отражающая кредо существования фирмы, важнейшие принципы деятельности. Философия включает основные экономиче-



ские, социальные, экологические, этические ценности руководства организации, его представления о смысле деятельности фирмы и о роли конкретных услуг в развитии общества.

Например, известная фирма «Мэри Кей Косметикс» заявила, что «философия компании основана на золотом правиле: дух участия и внимания там, где люди с хорошим настроением отдают свое время, знания и опыт». Руководитель фирмы «Макдональдс» много лет назад провозгласил лозунг, который стал краеугольным камнем философии этой организации: «Качество, обслуживание, чистота и ценность». Один из отечественных банков сформулировал свою миссию и вытекающие из нее основные принципы философии следующим образом: «Содействие становлению бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников» [10, с. 41].

*Стратегические цели* организации ставятся менеджерами высшего уровня и касаются важнейших общих вопросов. Речь идет о решении перспективных масштабных проблем в оказании услуг. В ходе достижения целей этого порядка, как правило, происходит качественное изменение деятельности или образа организации. Так, стратегической целью туристической фирмы может быть переход в течение определенного времени с международного туризма на внутренний.

*Тактические цели* ставятся главным образом менеджерами среднего уровня. В данном случае подразумевается программа конкретных действий, необходимых для достижения стратегических целей. Примером тактической цели в рамках указанной стратегической может выступать приобретение и переоборудование в течение года двух местных туристических баз.

*Оперативные цели* формулируются менеджерами среднего и нижнего уровня и связаны с функционированием отдельных подразделений организации. На этом этапе составляется программа работ, облегчающих реализацию тактических целей. Например, достижению указанной выше тактической цели может способствовать следующая оперативная цель: провести в течение двух месяцев сравнительный анализ местных туристических баз, выставленных на продажу. Оперативные цели, поставленные перед конкретными исполнителями, иногда называются *операционными*.

«Дерево целей» организации, действующей в сфере услуг. В результате целепостановки, установления взаимосвязей и выявления иерархии целей разного уровня образуется «дерево целей» организа-

ции, в котором от «ствола» (соответствующего миссии) отходят крупные «ветви» (главные общеорганизационные цели). От крупных «ветвей», в свою очередь, отходят более мелкие (цели менее высокого уровня). Таким образом, образуется «крона», которая может «ветвиться» многократно. Построенное «дерево» наглядно демонстрирует взаимоподчиненность целей и показывает, какие вспомогательные цели должны быть реализованы для достижения конкретной цели (рис. 2.2).



Рис. 2.2. «Дерево целей»

**Классификация целей по временному горизонту.** Исходя из периода времени, необходимого для достижения целей, они подразделяются на *долгосрочные*, *среднесрочные* и *краткосрочные*. Среднесрочные и особенно краткосрочные цели характеризуются большей, чем долгосрочные, конкретизацией предусмотренных в них результатов. Длительность реализации целей каждого вида зависит от их уровня. Большая часть стратегических целей является долгосрочными, тактических — среднесрочными, оперативных — краткосрочными.

**Классификация целей по сферам деятельности.** *Технологические цели* связаны с совершенствованием используемых организацией технологий, т.е. способов оказания услуг. Так, одна из технологических целей может состоять в повышении уровня компьютеризации обслуживания клиентов. *Производственные цели* предусматривают оказание определенного объема услуг, повышение их качества, рост эффективности деятельности. *Маркетинговые цели* предполагают выход на те или иные рынки сбыта, привлечение новых клиентов и т.п. *Экономические цели* ориентированы на достижение финансовой устойчивости фирмы, рост прибыли и рентабельности. *Социальные цели* направлены на создание благоприятных условий труда и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня

и т.п. *Административные цели* фокусируются на достижении высокой управляемости организации, дисциплины среди работников, слаженности в работе. К прочим целям относятся, например, научно-технические ориентиры и т.п.

**Принципы эффективной целепостановки.** Целепостановка предшествует разработке планов, играющих, по существу, роль инструментов для достижения поставленных целей. От правильности постановки целей зависит качество планов и результаты их выполнения. Успешная реализация функций целей возможна при соблюдении следующих принципов.

*Реальность целей.*

*Правильное формулирование целей.* Цели должны быть краткими, конкретными и привязанными ко времени. По возможности формулировка цели должна содержать количественные параметры.

*Гибкость целей.* При необходимости цели должны легко поддаваться корректировке.

*Совместимость целей.* Цели организации не должны противоречить друг другу, более того, достижение одной цели должно облегчать реализацию остальных, способствовать оказанию услуг и развитию предприятия. Согласованность целей следует обеспечивать как по вертикали (т.е. между целями разных уровней), так и по горизонтали (т.е. между целями различных сфер деятельности организации).

*Возможность контроля и поощрения действий по достижению целей.* Это требование связано с необходимостью оценивать степень достижения целей по оказанию услуг и стимулировать соответствующую деятельность работников.

## 2.2. ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

**Виды планирования услуг и их классификация.** На предприятиях сферы услуг могут реализовываться различные виды планирования, которые различаются по цели, уровню, предмету и т.п. (рис. 2.3).

**Классификация видов планирования услуг по цели.** *Стратегическое планирование* заключается в определении миссии организации, формировании системы целей и стратегии деятельности на рынках услуг.

*Текущее планирование* состоит из тактического и оперативного уровней. Основная задача тактического планирования — выбор средств для достижения намеченных общих целей фирмы. При этом определяется кадровая и общая финансовая политика, методы оказания основных услуг, общая маркетинговая стратегия. Оперативное планирование нацелено на разработку детализированных по годам, кварталам, месяцам и дням программ действий, необходимых для развития орга-



**Рис. 2.3.** Классификация видов планирования на предприятиях сферы услуг

низации. В ходе подготовки оперативных планов принимаются решения о том, как эксплуатировать операционную систему предприятия в зависимости от изменяющегося спроса на ее услуги, как с минимальными затратами обеспечивать процессы оказания услуг ресурсами, в каком количестве привлекать работников и т.п.

Стратегическое и текущее планирование различаются по многим признакам (табл. 2.1).

**Таблица 2.1**

**Сопоставление стратегического и текущего планирования**  
[13, с. 110]

| Признак             | Стратегическое планирование           | Текущее планирование                     |
|---------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| Уровень менеджмента | Преимущественно высший уровень        | Все уровни                               |
| Основная ориентация | На проблемы                           | На период времени                        |
| Проблемы            | Слабо структурированные, качественные | Хорошо структурированные, количественные |
| Неопределенность    | Высокая                               | Низкая                                   |

| Признак               | Стратегическое планирование                                               | Текущее планирование                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Сущность планирования | Ориентация на инновации, стратегическая адаптация к внешней среде         | Ориентация на интеграцию, координация внутренней среды |
| Целевой критерий      | Создание потенциала успеха                                                | Реализация потенциала успеха                           |
| Горизонт планирования | Акцент на долгосрочное, частично на средние- и краткосрочное планирование | Акцент на кратко- и среднесрочное планирование         |
| Единицы планирования  | Стратегические хозяйственные единицы                                      | Все функциональные области, подразделения и работники  |
| Степень детализации   | Укрупненная проработка                                                    | Детальная проработка                                   |
| Исходная информация   | Политика организации, внешняя среда                                       | Стратегия организации, внутренняя среда                |

**Классификация видов планирования услуг по периоду планирования.** *Долгосрочное планирование* ориентируется на протяженный временной период (от 1 года для текущих планов до 10 и более лет для стратегических). Временной горизонт для *среднесрочного планирования* составляет от нескольких месяцев для текущих планов до 3–5 лет для стратегических. *Краткосрочное планирование* рассчитано на период от нескольких дней до одного года.

**Классификация видов планирования услуг по содержанию планирования.** *Номенклатурно-тематическое планирование* в сфере услуг заключается в формировании планов развития фирмы, определяющих мероприятия по обновлению ассортимента и содержания предоставляемых услуг, повышению конкурентоспособности услуг, совершенствованию технологии и организации используемых при их оказании процессов. Основной комплекс работ по данному виду планирования должен осуществляться специалистами-маркетологами. При этом рекомендуется использовать модель пакета услуг, включающую в себя:

- основную услугу;
- вспомогательные услуги, способствующие основной;
- поддерживающие услуги, делающие основную услугу более привлекательной, ценной, отличающейся от предлагаемой конкурентами.

*Ресурсное планирование* подразумевает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для реализации конкретных услуг. Этот вид расчетов включает в себя финансовое планирование, бюджетное планирование, составление бизнес-планов и т.п.

Важная составляющая этого вида планирования — разработка ценовой политики. Процесс ценообразования, затрудняемый неосвязаемостью услуг, должен учитывать следующие факторы:

- основу услуги;
- степень индивидуализации услуги;
- процесс оценки клиентом качества услуги.

*Календарное планирование* предполагает определение объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей (в том числе построение календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям и конкретным услугам, графиков загрузки оборудования), распределение работ по периодам. Данный вид планирования в сфере услуг сопряжен с большими трудностями, чем в сфере материального производства.

Услуги, в отличие от товаров, предоставляются потребителю в режиме реального времени и нередко требуют присутствия и участия клиента. Длительность выполнения определенной услуги часто неизвестна заранее, поскольку зависит не только от факторов организации, но и от особенностей и запросов конкретного потребителя. Поэтому календарные планы для многих услуг (медицинские, косметические, ресторанные и т.п.), как правило, основаны на средних показателях временной загрузки персонала, помещений, оборудования и предполагают возможную корректировку при получении отдельных заказов.

В периоды падения спроса календарные планы могут предусматривать изменение часов работы предприятия, время оказания бесплатных или льготных услуг и т.п. В периоды пикового спроса в планах могут предусматриваться мероприятия по упорядочению очередей (предварительная запись, повышение комфортности ожидания обслуживания клиентами).

Значительно проще составление календарных планов для услуг с относительно стабильным, предсказуемым спросом (городской общественный транспорт, телефонная связь, внутрифирменные услуги) или не требующих присутствия клиента (ремонт, чистка, стирка).

**Классификация видов планирования услуг по уровню планирования.** На предприятиях сферы услуг может реализовываться и *функциональный аспект* планирования. В соответствии с принятым в организации разделением труда составляются дифференцированные планы по отдельным функциональным областям: операциям (основной деятельности по оказанию услуг), персоналу, финансам, снабжению и т.д.

Уровень планирования связан и со степенью детализации планов. В зависимости от размеров организации, ее организационной структуры, а также от выбранной концепции планирования самостоятельны-

ми его объектами могут выступать отдельные работники, их группы, отдельные виды услуг или конкретные заказы, организация в целом и ее подразделения.

**Классификация видов планирования услуг по назначению планирования.** *Планирование для повторяющихся действий* осуществляется в стандартных ситуациях. В сфере сервиса такое планирование имеет место при разработке графика движения транспорта или приема врачей. Но даже в таких случаях рекомендуется оставлять в планах «окна» для неповторяющихся, непредвиденных ситуаций. *Планирование для неповторяющихся действий* подходит для решения новых, специфических проблем. Например, такого рода планирование производится в туристических фирмах для организации особого индивидуального маршрута.

### 2.3. ПРИНЦИПЫ, ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

**Факторы, влияющие на состав и структуру планов предприятия.**

На состав и структуру планов организации, работающей в сфере услуг, влияют несколько факторов, в том числе:

- направление деятельности и состав предоставляемых услуг;
- организационная структура предприятия;
- состав и характер процессов, используемых для оказания услуг;
- размер организации и масштабы ее деятельности и др.

**Научные принципы планирования в сфере услуг.** Применение научных принципов планирования помогает разрабатывать планы высокого качества. Для предприятий сферы услуг особенно важны следующие принципы:

■ *научной обоснованности* — использование современных информационных технологий, применение методов оптимального планирования, экспериментирования, а также прогрессивных процедур и методов оказания услуг;

■ *комплексности* — системная увязка всех разрабатываемых на предприятии планов;

■ *непрерывности* — планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянный процесс, в котором в результате периодического продления планов долгосрочные расчеты по оказанию услуг сочетаются с краткосрочными планами;

■ *координации* — согласование планов «по горизонтали», т.е. между подразделениями предприятия или различными видами оказываемых услуг;

■ *интеграции* — согласование «по вертикали», т.е. взаимная обусловленность планов различных уровней;

■ **экономичности** — эффект от использования плана предоставления услуги должен превышать затраты на составление этого плана;

■ **гибкости** — способность планов к динамичной реакции на изменение внутренних и внешних факторов, а также к сохранению необходимых резервов;

■ **партиципативности** — максимально возможное участие сотрудников организации в работе над планом, что приводит к повышению активности работников и росту производительности труда при реализации плана.

**Этапы планирования в сфере услуг.** Процесс планирования — один из важнейших процессов на предприятии сферы услуг. Независимо от вида планов в процессе планирования выделяются три основных этапа.

1. **Постановка задачи.** Выявляется и анализируется проблема, связанная с оказанием услуг, при этом определяются исходные предпосылки и целевые значения планируемых параметров.

2. **Разработка плана.** Формируются возможные варианты решений, после анализа выявленных альтернатив и их оценки (на основе сравнения прогнозируемых последствий с целевыми параметрами) делается выбор в пользу наилучшей альтернативы.

3. **Реализация планового решения.** Последнее доводится до исполнителей в виде конкретных плановых заданий, нормативов, стандартов, показателей.

Все процессы планирования тесно связаны между собой и образуют специфический плановый цикл.

**Методы планирования в сфере услуг.** Основная задача планирования в организациях сферы сервиса — найти оптимальное решение проблем, связанных с оказанием предлагаемых услуг. В настоящее время сложилось несколько способов составления планов или *методов планирования* для таких организаций: нормативные, опытные, балансовые, сетевые и др.

*Нормативные методы* планирования состоят в том, что в основу плановых заданий кладутся нормы затрат различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т.п.) на единицу конкретных услуг. Такие методы применяются в основном для услуг, качество и процесс оказания которых в значительной мере регулируется законодательством страны (регионов), или услуг, связанных с реализацией государственных функций (медицинские, образовательные, почтовые, инкассаторские услуги, авиа- и железнодорожные перевозки и т.п.).



Нормы и нормативы, используемые в планировании услуг, могут быть натуральными, стоимостными и временными. *Натуральные нормы* описывают обычно количество материальных ресурсов, необходимых для оказания единицы услуги (например, количество квадратных метров площади школы на одного учащегося или число больничных коек различного профиля на тысячу жителей обслуживаемого района). *Стоимостные нормы* отражают затраты ресурсов в денежной форме (например, стоимость дневного питания одного ребенка в муниципальном детском дошкольном учреждении или затраты на обслуживание жилищно-эксплуатационным управлением одного квадратного метра площади квартир). *Нормы времени* выражают его затраты на оказание определенных услуг или их элементов (например, затраты времени на проведение конкретной лечебной процедуры в медицинском учреждении или норма продолжительности рабочего дня педагога-логопеда в начальной школе).

Рассмотрим использование нормативного метода на примере планирования численности среднего и младшего медицинского персонала для обслуживания стационарных отделений лечебно-профилактических учреждений. Расчет численности производится по формуле [15, с. 17]

$$Д = (K : N) \times П,$$

где  $Д$  — численность персонала для обслуживания всех постов в отделении (должностей);

$K$  — количество коек в отделении;

$N$  — нормативное количество коек на один пост среднего или младшего медицинского персонала;

$П$  — количество должностей среднего или младшего медицинского персонала для обеспечения работы круглосуточного поста

Величина  $N$  определяется на основе утвержденной «Нормативной обеспеченности среднего или младшего медицинского персонала отделений больниц». Эти нормативы дифференцируются по типам больниц (областные и городские, областные и городские детские, участковые), а также по профилю отделений. Кроме того, учитывается принятая в отделении система обслуживания. При традиционной трехступенной системе непосредственное обслуживание больного осуществляют врач, медицинская сестра и санитарка. При двухступенной системе, введенной приказом Министерства здравоохранения СССР в 1959 г., предусматривается, что медицинская сестра полностью и непосредственно обслуживает больного, а санитарка-уборщица выполняет только санитарно-гигиенические функции в палатах и подсобных помещениях. Таким образом, указанные нормы колеблются от 6 коек на пост (медсестра в педиатрическом отделении для недоношенных детей) до 50 коек на пост (санитарка в эндокринологическом отделении городской больницы).

Величина  $\Pi$  рассчитывается по формуле

$$\Pi = T : B,$$

где  $T$  — количество часов работы круглосуточного поста в году: 8760 часов ( $24 \times 365$ );

$B$  — годовой бюджет рабочего времени должности (час).

Величина  $B$  рассчитывается на основе законодательства по режиму труда и отдыха для той или иной должности. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации ежегодно определяет норму рабочего времени при разной продолжительности рабочей недели. На значение величины  $B$  влияет и продолжительность ежегодного отпуска. Итоговые данные расчетов при разных сочетаниях наиболее распространенных в здравоохранении продолжительности рабочей недели и числе дней отпуска показаны в таблице [15, с. 16].

| Число дней отпуска<br>(при 6-дневной рабочей<br>неделе) | Продолжительность рабочей недели<br>(в часах) |         |         |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|---------|
|                                                         | 36                                            | 38,5    | 40      |
| 24                                                      | 1 663,2                                       | 1 778,7 | 1 841,0 |
| 28                                                      | 1 639,2                                       | 1 753,0 | 1 814,3 |
| 30                                                      | 1 627,2                                       | 1 740,2 | 1 808,0 |
| 31                                                      | 1 621,2                                       | 1 733,8 | 1 801,3 |
| 36                                                      | 1 591,2                                       | 1 701,7 | 1 716,0 |
| 38                                                      | 1 579,2                                       | 1 688,9 | 1 754,7 |
| 45                                                      | 1 573,2                                       | 1 544,0 | 1 708,0 |

*Пример расчета.* В неврологическом отделении городской детской больницы планируется 25 коек (при двухступенной системе обслуживания) Нормативная обеспеченность для такого отделения составляет для среднего медицинского персонала 15 коек на один пост, для младшего — 30 коек. Продолжительность рабочей недели составляет 38,5 часа, продолжительность основного и дополнительного отпуска для среднего медицинского персонала — 38 дней, для младшего — 36 дней

Численность среднего медицинского персонала ( $\Pi_c$ ) и младшего медицинского персонала ( $\Pi_m$ ) для обслуживания одного поста рассчитывается по формуле и составляет соответственно 5,187 и 5,148 должности:

$$\Pi_c = 8760 : 1688,9 = 5,187;$$

$$\Pi_m = 8760 : 1701,7 = 5,148.$$

Численность среднего медицинского персонала ( $D_c$ ) и младшего медицинского персонала ( $D_m$ ) для обслуживания отделения рассчитывается по формуле (2.1) и составляет соответственно 8,625 и 4,290 должности:

$$D_c = (25 : 15) \times 5,187 = 8,625;$$

$$D_m = (25 : 30) \times 5,148 - 4,290$$

При нормативных расчетах численности дробные части результатов на практике обычно реализуются посредством совмещения работ.

Использование только нормативных методов повышает точность составляемых планов, но оно ограничено небольшим количеством услуг, пользующихся относительно стабильным спросом, малым их разнообразием и невысокой степенью вовлеченности потребителя в процесс оказания этих услуг. Кроме того, используемые при планировании деятельности нормативы нередко оказываются устаревшими и не отвечают современным требованиям. Например, в приведенных выше расчетах использовались нормативы, разработанные более 20 лет назад. Штатные нормативы областных и городских больниц были утверждены в 1979 г., а районных — в 1978 г. Однако за прошедшее время уровень нагрузки на медицинский персонал существенно изменился. Это связано с новыми технологиями лечебно-диагностического процесса, увеличением доли больных с тяжелым характером течения заболеваний, изменениями в характере патологии у пациентов. Данные нормативы не учитывают новые организационные формы работы, внедрение в практику здравоохранения стандартов объема больничной помощи. Нормативное планирование работы учреждений здравоохранения, как и предприятий других отраслей сферы услуг, требует постоянного обновления стандартов, придания некоторым из них рекомендательного характера, учета конкретных местных условий. В большинстве же отраслей сферы услуг нормативные подходы отсутствуют или же очень ограничены.

*Опытные (адаптационные) методы* планирования основываются на том, что плановые задания составляются без использования норм и нормативов, на основе учета результатов за предыдущие периоды или передового опыта предприятий со сходной деятельностью. В сфере услуг такие методы применяются большинством организаций, чья деятельность не предполагает обязательного использования отраслевых нормативов. Адаптационные методы преобладают при планировании услуг по ремонту помещений, бытовой техники и автотранспорта, рекламных, информационных, консультационных, развлекательных и туристических услуг, частично используются в ресторанном и гостиничном бизнесе. По сравнению с нормативными эти методы позволяют составлять более гибкие планы, точнее учитывать изменения во внутренней и внешней среде, дают руководителями организаций большую управленческую свободу при принятии решений. Однако адаптационные методы требуют повышенного внимания к учету и анализу фактических результатов за прошлые периоды, к выявлению причин их отклонения от запланированных, предполагают высокую квалификацию лиц, составляющих планы.

Рассмотрим использование опытного метода планирования будущих доходов на примере консалтинга. Фирмы, занимающиеся управленческим

консалтингом, используют для планирования большинства аспектов своей деятельности именно опытные методы. Это связано с тем, что отраслевые нормативы в данном секторе бизнеса отсутствуют, а государственные органы управления регулируют в основном лишь отдельные правовые вопросы деятельности таких фирм и налоговые расчеты.

Расчет будущих доходов на плановых период производится по формуле

$$P = D_o \times C,$$

где  $P$  — доход, получаемый от оказания клиентам консультационных услуг;

$D_o$  — количество оплачиваемых клиентами дней работы консультантов;

$C$  — ставка (расценка) дневного гонорара консультантов.

Количество оплачиваемых дней зависит от общего числа рабочих дней и деления рабочего времени на оплачиваемые и неоплачиваемые периоды. Например, этот показатель для каждого консультанта в фирме за год может рассчитываться по формуле

$$D_o = (D - D_{нр}) \times K_o,$$

где  $D$  — количество дней в году;

$D_{нр}$  — количество нерабочих дней в году;

$K_o$  — доля оплачиваемых рабочих дней.

Количество дней работы в год для одного консультанта может быть, например, таким (см таблицу).

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Общее число дней в году                                                                                                | 366 |
| Количество выходных дней                                                                                               | 104 |
| Ежегодный отпуск                                                                                                       | 25  |
| Количество праздничных дней                                                                                            | 9   |
| Количество дней нетрудоспособности (обычно рассчитывается опытным путем на основе анализа данных за прошедшие периоды) | 10  |
| Количество дней повышения квалификации (курсы, конференции, семинары и т п )                                           | 10  |
| Всего нерабочих дней                                                                                                   | 158 |
| Всего дней работы на одного консультанта в год                                                                         | 208 |

Полученное количество дней работы не может быть целиком оплачиваемым — значительное время тратится, как правило, на продажу услуг, поиск новых клиентов, маркетинговую, административную и иную деятельность. Когда консультант полный рабочий день занят проектом, он не может уделять внимание поиску новых заказов. Поэтому возможны периоды отсутствия денежных поступлений от клиентов — с момента окончания работы над одним проектом до поступления следующего заказа. Влияние таких периодов на общие доходы обычно снижается с увеличением числа сотрудников в фирме. Именно поэтому независимые консультанты стремятся объединяться в формальные или неформальные организации.

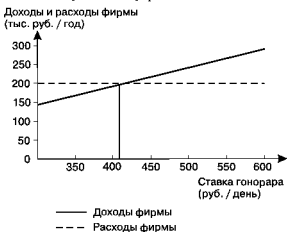
Однако даже в достаточно крупных фирмах влияние такой неопределенности в поступлении заказов затрудняет планирование, заставляет управляющих

пользоваться именно опытными методами, часто дающими только приблизительный результат. Практика управленческого консалтинга показывает, что в успешных фирмах, занимающихся этим бизнесом, около 60% рабочего времени (за вычетом выходных дней) оплачивается клиентами [9, с. 38]. Этот показатель и рекомендуется использовать в качестве коэффициента  $K_0$  при планировании количества оплачиваемых дней работы консультантов. В нашем примере это количество составит 157 ( $262 \times 0,6$ ) дней на одного консультанта в год.

При определении расценки (ставки гонорара) за один день работы учитываются два основных фактора: предполагаемый будущий доход, который должен превышать расходы фирмы, и расценки фирм-конкурентов. Первоначально на основе сметы определяются плановые расходы фирмы (см. таблицу).

| Статья расходов                                                | Сумма, тыс. руб. |
|----------------------------------------------------------------|------------------|
| Заработная плата трех консультантов и связанные с ней издержки | 12,3             |
| Арендная плата за помещение                                    | 1,7              |
| Расходы на содержание автомобиля фирмы                         | 0,9              |
| Офисные расходы                                                | 1,9              |
| Всего в месяц                                                  | 16,8             |

Таким образом, за год расходы составляют 210,6 ( $16,8 \times 12$ ) тыс. руб. На следующем этапе выясняются ставки гонорара в фирмах-конкурентах (например, от 300 до 600 руб. за день) и определяются возможные доходы фирмы при разных их вариантах. График показывает зависимость доходов от расценок и их соотношение с расходами фирмы.



Точка безубыточности, в которой доходы равны издержкам, достигается при ставке 428 руб. / день. Поэтому назначаемые расценки выполнения консультационных услуг не должны быть меньше этой величины. Таким обра-

зом, плановый доход фирмы зависит от плановых значений коэффициента полезного действия консультантов и ставки гонорара. Так, при коэффициенте загрузки работников оплачиваемой работой 60% и расценке 450 руб./день доход составит 212 тыс. руб., а при расценке 550 руб./день — 259 тыс. руб. Аналогичные опытные методы используются и при планировании других аспектов деятельности консультативных фирм

В качестве дополнительных при планировании в сфере сервиса используются сетевые методы, позволяющие наиболее рационально увязать различные работы по оказанию услуг; балансовые методы и др. Выбор конкретных методов зависит от специфики предоставляемых услуг и процессов их оказания. Этим объясняется многообразие способов планирования и структуры планов в различных сервисных организациях.

### **Основные понятия**

План, планирование, прогнозирование; стратегические, тактические и оперативные, производственные, маркетинговые, социальные, экономические, административные цели организации в сфере услуг; стратегическое и текущее планирование, долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, номенклатурно-тематическое, ресурсное, календарное планирование; нормативные методы, натуральные и стоимостные нормы, нормы времени, опытные (адаптационные) методы планирования

### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем состоят задачи планирования в сфере услуг?
2. Что такое прогнозирование и для чего оно используется в сфере услуг?
3. Что представляют собой цели организации и какие функции они выполняют?
4. Какие виды целей ставятся в организациях сферы услуг, каково их назначение?
5. Что называется «деревом целей» и для чего оно строится?
6. Дайте классификацию видов внутрифирменного планирования, используемых в сфере услуг.
7. Чем стратегическое планирование отличается от текущего планирования? Приведите примеры их использования в сфере услуг.
8. Что представляет собой ресурсное планирование? Приведите примеры.
9. Каковы объекты номенклатурно-тематического планирования в сфере услуг? Приведите примеры.
10. В чем состоят особенности и трудности календарного планирования на предприятиях сферы услуг? Какие меры для снижения влияния колебаний спроса на услуги могут предусматриваться в планах?

11. Каковы основные методы планирования, используемые в сфере услуг? Какие факторы влияют на выбор метода?
12. Приведите примеры использования методов планирования в разных отраслях сферы услуг.

### **Задачи и упражнения**

1. Сформулируйте миссию для различных предприятий сферы услуг (средней школы, художественного музея, районной поликлиники, туристического агентства и т.п.)
2. Попытайтесь построить «дерево целей» организаций, для которых были сформулированы миссии при выполнении задания № 1.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Роль и значение планирования в системе управления предприятия-ми сферы услуг.
2. Виды и методы планирования в сфере услуг.

### **Рекомендуемая литература**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие / Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации. М. : Финансы и статистика, 1997
3. Блейх В., Моутон Дж. Научные методы управления. Киев : Наукова думка, 1990.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2003.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учеб. М. : Ин-т международного права и экономики : Триада, 1996
6. Юнчаров В.В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала. М. : Сувенир, 1993.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб. : Питер, 2003.
8. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999
9. Макхэм К. Управленческий консалтинг. М. : Дело и Сервис, 1999.
10. Менеджмент организации : учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. М. : ИНФРА-М, 1995.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1998.
12. Наумов С., Розанова Т. Внутрифирменное планирование // Журнал для акционеров. 1994. № 2
13. Общий менеджмент : дайджест учеб. курса / под ред. А.К. Казанцева. М. : ИНФРА-М, 1999
14. Современный менеджмент (Лекция 4. Целепостановка в управленческой деятельности) // Российский экономический журнал. 1996. № 1
15. Шипова В.М. Планирование численности медицинского персонала больничных учреждений. М. : ГРАНТЬ, 1999.

В целом, искусство управления многим такое же, как управления немногим. Это вопрос организации

*Сунь-цзы*

### ТЕМА 3

## ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

Организационный процесс и организационные отношения на предприятиях сферы услуг. Разделение труда и департаментализация. Организационные структуры: свойства, характеристики и типы. Механистические структуры в сфере услуг. Органические структуры в сфере услуг

### 3.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

**Понятия организационной структуры и организационного процесса.** Успешное достижение поставленных целей и выполнение планов практически невозможно без осуществления процесса организации, или организывания, — следующей за планированием и целепостановкой основной функцией менеджмента. Характерный признак любой организации, в том числе и в сфере услуг, — это ее *организационная структура*, которая представляет собой совокупность соотношений между уровнями управления и функциональными областями, построенную так, чтобы достичь целей организации. Организационная структура должна:

- создавать четкое представление о том, кто какие работы должен выполнять и кто за какие результаты отвечает;
- устранять мешающие нормальной деятельности препятствия, связанные с нечетким распределением обязанностей;
- обеспечивать ясные коммуникационные сети, способствующие эффективному принятию управленческих решений.

Действия, направленные на формирование такой структуры, создание условий для ее функционирования и развития, называются



*организационным процессом, а отношения между людьми и условиями их деятельности, возникающие в результате этого процесса, — организационными отношениями.*

**Организационные отношения и их особенности в сфере услуг.** Необходимость организационной деятельности вытекает, по существу, из потребности в кооперации усилий по достижению каких-либо целей. В большинстве случаев люди вынуждены объединять свои усилия, сталкиваясь с различного рода ограничениями (физическими, социальными, психологическими и т.п.). Результатом такого объединения становятся организационные отношения, лежащие в основе разнообразных организационных структур.

Организационный процесс в сфере услуг, как и в других видах деятельности, включает:

- 1) проведение рационального разделения труда;
- 2) формирование групп из взаимосвязанных видов работ;
- 3) создание подразделений внутри организации;
- 4) разработку иерархических связей между подразделениями;
- 5) регламентацию функций, работ и операций, разработку правил, стандартов и нормативов;
- 6) формирование перечня должностей, установление прав и обязанностей должностных лиц;
- 7) подбор и расстановку кадров.

**Сложность формирования общих подходов к организационным отношениям в сфере услуг и ее причины.** В экономической и управленческой литературе достаточно подробно рассматриваются классические и современные подходы к формированию и развитию организационных отношений. Однако предлагаемые принципы и методы, как правило, не имеют конкретной отраслевой направленности или же ориентированы на производственную деятельность. Слабое освещение в литературе теории и практики организационных процессов на предприятиях сферы услуг и практически полное отсутствие обобщающих работ по этому вопросу представляется вполне объяснимым и связано с несколькими причинами.

1. Большинство классических организационных принципов, сформулированных в начале XX в. именно для производственной сферы, доказали в течение столетия свою силу и универсальность. Умелое их использование в организациях помогает наладить бесперебойную работу всех систем и приводит к повышению результативности и эффективности независимо от направления деятельности предприятия. «Организация все большего количества услуг основывается на тех же принципах, что и организация производства, и в результате в сфере

услуг появляется все больше и больше эффективно работающих корпораций» [10, с. 98]. Поэтому многие фирмы сферы обслуживания стремятся не столько к выработке особых «услужовых» организационных решений, сколько к приближению собственных технологических процессов к производственным. При этом вводится относительная стандартизация единиц услуг (полная стандартизация услуг по причинам, указанным в предыдущих темах, естественно, невозможна), формируются группы и цепи однородных услуг, компьютеризируется множество управленческих функций, широко используется нормирование работ. Преимущества такого «производственного» подхода были подтверждены в ресторанах «Макдональдс», отелях «Хилтон» и «Мидас», службе «Америкэн Экспресс» и др.

2. Все сложнее становится выделять организационные процессы, структуры и отношения, связанные только с оказанием услуг. Многие производственные организации имеют подразделения, в той или иной степени занимающиеся оказанием услуг; в то же время нередко сервисные фирмы осуществляют производственную деятельность. Граница между производством и сферой услуг становится все менее четкой. Так, американская фирма «Грейхаунд Корпорейшн» долгое время занималась автобусными путешествиями, сейчас же она работает в нескольких областях бизнеса: производство моющих средств и автобусов; обслуживание питанием морских круизов и авиарейсов; операции с недвижимостью [16]. А такие традиционно считающиеся производственными компании, как «Сони», «Ай-Би-Эм», «Ксерокс», оказывают большой объем услуг по сервисному и гарантийному обслуживанию, обучению персонала, продавцов. Поэтому «редко можно встретить организацию, предоставляющую услугу в чистом виде» [8, с. 748]. Именно с этим связана сложность описания и анализа организационных структур в сфере услуг.

3. Услуги отличаются большим разнообразием, требуют самых разных технологических процессов. Естественно, что способы предоставления услуги в таких областях, как здравоохранение, просвещение, ресторанный и гостиничный бизнес, авиационный и морской транспорт, связь и реклама, существенно различаются. А управленческая инфраструктура организации традиционно формируется как своеобразная надстройка над существующей системой разделения труда и производственными функциями. Отсюда и возникает отсутствие единых общепризнанных подходов к формированию организационных структур в различных областях сферы услуг.

На первый взгляд в современных условиях, когда большинство организаций стремятся удовлетворить не только потребности группы,

но и индивидуальные запросы клиента, появилось некоторое единство в организационных отношениях компаний разных отраслей услуг, связанное с маркетинговой ориентацией структур, введением соответствующих подразделений и должностей. Однако при более внимательном изучении становится очевидным, что «организации сферы услуг уступают фирмам-производителям по интенсивности использования маркетинга. Многие фирмы, работающие в сфере услуг, невелики по размеру (парикмахерские, сапожные мастерские), и их руководители считают маркетинг слишком дорогой функцией; другие (колледжи, госпитали) мало нуждаются в маркетинге, поскольку предлагают пользующиеся спросом услуги, а третьи считают использование маркетинга недостойным (юридические, медицинские, бухгалтерские компании)» [6, с. 753].

4. Не менее сложно, чем для различных отраслей, обобщить организационные подходы для каждой отдельной отрасли услуг. Ведь в одном бизнесе работают, например, и небольшая сельская гостиница, и сеть отелей «Хилтон». В этих двух организациях действуют совершенно различные организационные структуры, требующие нескольких работников в первом случае и тысяч служащих — во втором. Хотя традиционно большинство предприятий сферы услуг относится к малому и частично к среднему бизнесу, в тех же самых отраслях работают крупные и очень крупные организации, имеющие множество подразделений во всем мире, такие как «Дойче Банк» с филиалами в 141 стране, «Макдональдс» с более чем тысячами точек обслуживания по всему миру, Международная сеть химчисток со штаб-квартирой в Дании. Естественно, что организационные структуры мелких и крупных фирм существенно различаются. Так, территориальная структура «Макдональдс» имеет значительно меньше сходства со структурой небольшого кафе, работающего в том же бизнесе, чем с территориальной же структурой крупных производственных компаний, например «Кока-Кола».

5. Сфера услуг долгое время, особенно в России, относилась к «второстепенным» отраслям хозяйства. Малочисленность персонала в сервисных организациях, малая значимость деятельности в этой области с точки зрения весомых общегосударственных результатов не способствовали привлечению внимания специалистов-управленцев к организационным отношениям, существующим в сфере обслуживания. В течение многих лет считалось, что на предприятиях с небольшим количеством работников не требуется принятия тщательно разработанных организационных решений, а основная деятельность руководства должна быть направлена на достижение определенных

экономических показателей, мало связанных с управленческими принципами. В этом смысле положение в сфере услуг напоминает ситуацию в производственных отраслях второй половины XIX в., когда и предприниматели, и ученые обращали основное внимание на управленческие вопросы бизнеса (цены, прибыль и т.п.), несмотря на то, что объективные изменения в производстве уже требовали выработки управленческих концепций, позволяющих в полной мере реализовать достижения промышленной революции.

Все вышеуказанное, однако, не отрицает возможности формирования общих организационных основ менеджмента в сфере услуг и реализации их в практической деятельности. Эта работа требует тщательного анализа и обобщения множества самых разнообразных организационных структур, изучения их эффективности и приемлемости на предприятиях сферы обслуживания. Значимость и необходимость таких исследований возрастает по мере повышения доли услуг в общем объеме национального производства. Особого внимания требует организационная деятельность в связи с постоянным расширением спектра предоставляемых услуг, увеличением требований клиентов к обслуживающей организации, ужесточением конкуренции в сфере услуг и ее отдельных отраслях.

«Зайдите в любой отель "Ритц Карлтон", и вас встретят не только швейцар, но и множество маленьких приятных неожиданностей. Отелю не нужно задавать вопросы о Вашем работодателе, Вашем домашнем адресе, о том, хотите ли Вы комнату для некурящих, или о том, предпочитаете ли Вы антиаллергенную подушку. Вся эта информация уже получена во время вашего предыдущего визита в "Ритц Карлтон"

К вашему восхищению портье приветствует Вас по имени, когда Вы звоните по поводу звонка для утреннего пробуждения, и спрашивает, желаете ли Вы, как обычно, завтрак в Вашем номере

Когда Вы просыпаетесь на следующий день, за дверью уже находится Ваша любимая газета "Уолл-стрит джорнэл". Вы даже не должны просить об этом. Действительно, Вы ощущаете, что штат отеля тем или иным образом способен предвидеть и реагировать на каждую Вашу потребность, обеспечивая Вам чувство удовлетворенности, которое возникает от пребывания среди людей, которые заботятся о Вас как об отдельной личности. Вы задаетесь вопросом: "Почему я останавливался где-то еще?"

Действительно, почему? "Ритц Карлтон" приближается к концепции полного предоставления всего того, что Вы желаете. Эта практика является не случайностью, а запланированным результатом тщательно спроектированной стратегии массовой индивидуализации. Эта стратегия воплощена в системе менеджмента, которая соединяет концентрацию на индивидуальных по-

требностях гостей, информационную технологию, гибкие процессы, уполномоченных работников и, что, возможно, наиболее важно, постоянное изучение потребностей гостей путем наблюдения за ними

Эта сеть индивидуализирует работу отеля для удовлетворения Ваших уникальных предпочтений, а также предпочтений тысяч других гостей. Каждый день персонал "Ритц Карлтон", тщательно подготовленный посредством интенсивных программ найма и тренировки, аккуратно фиксирует в маленьких блокнотах уникальные особенности, предпочтения и антипатии каждого своего гостя. Эта информация затем трансформируется в общекорпоративную "базу данных истории гостя". В каждом отеле специально назначенный "историк по гостям" по утрам выделяет файл для всех гостей, которые придут в данный день и которые останавливались прежде в "Ритц Карлтон", и разрабатывает первоначальный перечень предполагаемых дополнительных контактов, которые могли бы удивить и восхитить клиентов.

Затем рабочие команды изучают этот перечень и данные из "истории гостя" для определения того, что, по их мнению, было бы лучше всего добавить к ожиданиям их гостей. Даже если первоначально гости могут и не заметить эти добавления, со временем они должны получить ощущение комфорта и теплого отношения, с которым не могут соперничать конкуренты\*.

В данном параграфе были рассмотрены основные понятия и подходы к изучению и формированию организационных отношений в сфере услуг, особенности использования различных методов построения организационных структур при оказании услуг.

### 3.2. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

**Разделение труда на предприятиях сферы услуг.** В основе любой организационной структуры — главного результата организационной деятельности в сфере услуг — лежит *разделение труда*, представляющее собой качественное разграничение процесса трудовой деятельности по оказанию услуг и выделение в нем элементов и этапов, ответственность за выполнение которых возлагается на отдельных исполнителей или их группы. В организациях сферы обслуживания существуют два вида разделения труда — горизонтальное, когда выделяются функциональные области или этапы, последовательная реализация которых превращает исходные ресурсы в конечную услугу, и вертикальное, когда управленческий труд отделяется от неуправленческого и возникают уровни управления.

---

\* Hart C W Made to order // Marketing Management Summer 96 Vol 5 Issue 2 P 10—14

**Департаментализация: ее виды и направления использования в сфере услуг.** Разделение труда приводит к наличию в организации множества обособленных видов деятельности, совокупность которых позволяет достигать поставленные цели. Успешное управление этими действиями возможно лишь при объединении сходных действий в особые группы с закреплением за ними конкретного руководителя. Процесс объединения работ в соответствии с каким-либо логическими принципом называется **департаментализацией**. В процессе департаментализации образуются **подразделения**, т.е. официально созданные группы людей, отвечающих за выполнение конкретного набора функций. Принцип, по которому производится департаментализация, выбирается исходя из особенностей деятельности организации, ее ресурсов и результатов.

Наиболее простым в сфере услуг является *количественный принцип департаментализации*, при котором подразделения создаются исходя из оптимального числа людей, необходимых для оказания конкретных услуг, а также возможности управления ими. Такой способ группировки применяется для услуг с минимальной степенью сложности: например, для работ по уборке помещений и территорий, погрузочно-разгрузочных работ. В области образовательных услуг данный принцип используется для формирования учебных классов и подгрупп.

К простым также относится *временной принцип департаментализации* (разделение по времени). Он используется в тех случаях, когда по экономическим или технологическим причинам введение обычного рабочего дня при оказании услуг невозможно или нецелесообразно. При этом создаются сменные бригады, экипажи и т.п., которые, чередуясь, выполняют одинаковую работу в разные периоды. Данный принцип используется при оказании транспортных, медицинских, охранных, аварийно-ремонтных, образовательных и других услуг.

При оказании сложных, многоэтапных услуг часто применяется *технологический принцип департаментализации*. При этом в основе группировки работ в подразделения лежит технологический процесс оказания услуг и его этапы. Так, на предприятиях автосервиса формируются кузовные, покрасочные и другие участки. Как правило, данный принцип департаментализации используется на нижних уровнях управления и для неуправленческих работ.

Многие фирмы, оказывающие разнообразные схожие услуги, используют *функциональный принцип департаментализации*, который предполагает, что группировка работ производится в соответствии с функциями, закрепленными за конкретными подразделениями. К та-

ким функциям относят операции (производство), финансы, снабжение, сбыт и т.п. В результате на предприятии формируются производственные (непосредственно оказывающие услуги) и управленческие подразделения. Данный принцип группировки работ в сфере услуг является наиболее распространенным. Так, в учреждениях, оказывающих медицинские услуги, могут существовать подразделения для проведения лабораторных исследований, обслуживания пациентов, учета, административной работы. В гостиницах, как правило, выделяются служба управления номерным фондом, общественного питания, административная, коммерческая, инженерная, вспомогательная и дополнительные службы [5].

Организации, оказывающие услуги на больших территориях, используют *территориальный принцип департаментализации*. При этом каждое подразделение специализируется на оказании полного набора услуг для конкретного района или региона, что позволяет полнее учитывать местную специфику. Такой принцип используется при оказании образовательных, почтовых, медицинских, банковских услуг, социальной помощи.

В случаях предоставления одной организацией нескольких существенно различных видов услуг может использоваться *продуктовый принцип департаментализации*. При этом каждое подразделение, входящее в состав организации, специализируется на одном виде услуг для всех обслуживаемых территорий и всех категорий клиентов. Возглавляются продуктовые подразделения опытными в соответствующей области специалистами. Такой подход позволяет в результате узкой специализации повысить эффективность деятельности. Например, бухгалтерская фирма может иметь подразделения по налогам, управленческому консультированию, аудиту. В высших учебных заведениях существуют отдельные подразделения по довузовской подготовке, высшему образованию, повышению квалификации и переподготовке кадров. Данный способ департаментализации используется также при оказании бытовых и жилищно-коммунальных услуг.

*Рыночный принцип* (департаментализация по потребителю) используется при создании подразделений, ориентированных на оказание услуг определенным категориям клиентов, что позволяет полнее учитывать их специфические потребности. Так, медицинские услуги для детей и взрослых оказываются, как правило, разными отделениями лечебных учреждений. В банках для обслуживания физических и юридических лиц создаются специальные подразделения.

Несмотря на то что указанные способы группировки работ были предложены еще классиками менеджмента, все они повсеместно ис-

пользуются и сегодня. Однако в последние годы стали наблюдаться новые тенденции в сфере услуг.

1. Все в большей степени делается упор на департаментализацию по потребителю (клиенту) при снижении роли других способов группировки работ, особенно функционального, который ранее был наиболее распространенным. Так, в фирме «Ксерокс» недавно было ликвидировано корпоративное маркетинговое подразделение, а специалисты-маркетологи — распределены по другим подразделениям.

2. Жесткая департаментализация в организациях, предоставляющих услуги, постепенно заменяется использованием рабочих команд, которые пересекают традиционные границы подразделений [16].

В большинстве организаций для формирования организационной структуры используется не один, а одновременно два или более способов департаментализации. Так, в большинстве банков на верхних уровнях управления применяется функциональный принцип группировки работ, а на более низких — территориальный, технологический или рыночный. При выборе способа выделения подразделений необходимо ориентироваться на его максимальное соответствие целям, задачам и особенностям деятельности конкретной организации, оказывающей услуги.

На рисунке 3.1 показан пример одновременного использования двух способов департаментализации: функциональной группировки работ на одном уровне управления организацией и количественной — на другом.



**Рис. 3.1.** Организационная структура службы бортпроводников авиакомпании «Байкал»

На рисунке 3.2 иллюстрируется сочетание функциональной и временной департаментализации, а на рис. 3.3 — функциональной и продуктовой.





**Рис. 3.2.** Организационная структура радиостанции «Музыка-ностальжи»



**Рис. 3.3.** Организационная структура страховой компании «Турарго»

### 3.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ: СВОЙСТВА, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТИПЫ

**Свойства организационной структуры.** Процесс департаментализации приводит к созданию организационной структуры. Эта структура тесно связана не только с целями организации, но и со всеми происходящими в ней процессами. Она выражает целостность, взаимосвязь элементов в системе управления организацией. Организационная структура любой фирмы характеризуется рядом свойств.

1. Структура осуществляет интеграцию вертикального, горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда. Так, например, в коммерческом банке именно организационная структура объединяет деятельность управляющих всех

уровней, сотрудников разных профессий, функционирование операционных, маркетинговых, территориальных и других подразделений, работу с юридическими и физическими лицами.

2. Организационная структура отражает технологию деятельности фирмы и процесса управления ею.

3. Структура выражает определенную субординацию органов управления организацией, отношения власти и подчиненности. В большинстве организаций эти отношения закрепляются в регламентирующих документах: уставах, положениях, должностных инструкциях. Такие документы определяют функции каждого органа управления, разделение прав и обязанностей.

**Основные характеристики организационной структуры.** К основным характеристикам организационных структур относятся сложность, формализация и централизация.

*Сложность* отражает количество структурных элементов в организации. Чем выше степень разделения труда, чем больше уровней имеется в организационной иерархии, чем более рассредоточены подразделения, тем труднее координировать деятельность работников. В сфере услуг к структурам с высокой сложностью можно отнести финансовые учреждения, предприятия связи, сеть железных дорог с присущей им узкой специализацией работ, множеством управленческих уровней и территориальных подразделений. Малую сложность имеют структуры небольших консультационных фирм, парикмахерских, сапожных мастерских, где используется широкая специализация и отдельные работники почти полностью самостоятельно выполняют весь комплекс обслуживания клиентов.

*Формализация* показывает, в какой степени организация в ходе деятельности основывается на правилах и процедурах. Некоторые фирмы в сфере обслуживания (косметические салоны, ателье мод, кафе, туристические базы) функционируют с минимумом таких стандартных предписаний, в то время как другие (сети быстрого питания, крупные банки, медицинские учреждения, авиакомпании) диктуют работникам, что они могут делать и каким образом. Чем больше правил и процедур действует в организации, тем более формализованной является структура.

*Централизация* дает ответ на вопрос о том, где в структуре управления сосредоточены основные права по принятию решений. Ряд организаций сферы услуг отличается высокой степенью централизации (авиационный и железнодорожный транспорт, налоговые органы, почтовая служба). Главные проблемы здесь решаются высшими управляющими. В других организациях (консультационные фирмы, тури-

стические агентства, адвокатские конторы, ремонтные службы) полномочия по принятию решений передаются на более низкие уровни управления.

**Механистический и органический типы организационных структур.** Исторически сложилось множество самых разнообразных организационных структур. Большинство из них используется и в сфере обслуживания. Многообразие предоставляемых услуг приводит к тому, что для сохранения конкурентоспособности фирмы должны использовать организационные решения, соответствующие конкретным особенностям деятельности.

Существующие формы организационных структур объединяются в два типа — механистический и органический.

*Механистическая организация* (бюрократия) воплощает в себе классические принципы управления (единоначалие, полномочия, ответственность и др.). Название «механистическая» связано с тем, что организация рассматривается подобно эффективному машинному механизму. Для данного подхода характерны жесткая иерархия власти, централизованное принятие решений, использование формальных правил и процедур (рис. 3.4). Механистическая организация эффективно функционирует в несложном и стабильном окружении при использовании рутинных технологий.

*Органический тип* представляет собой полную противоположность механистическому (рис. 3.4). Для органической структуры (иногда назы-

Механистический тип:



- жесткие иерархические связи;
- фиксированные обязанности;
- высокая степень формализации;
- формальные каналы коммуникации;
- централизованное принятие решений;
- объективная система вознаграждений;
- отношения формальные и обезличенные.

Органический тип:



- сотрудничество (по вертикали и горизонтали);
- адаптируемые обязанности;
- низкая степень формализации;
- неформальные каналы коммуникации;
- децентрализованное принятие решений;
- субъективная система вознаграждений;
- отношения неформальные, носят личный характер.

**Рис. 3.4.** Механистический и органический типы структур

ваемой эдхократией) характерен низкий уровень сложности, формализации и централизации. Название подхода «органический» связано с тем, что организация рассматривается как живой организм со свойствами, противоположными механизму. Наиболее эффективны эти структуры при использовании нерутинных технологий в условиях сложного и динамичного окружения. Органический подход позволяет быстро адаптироваться к изменениям среды и технологии. В эдхократиях существует разделение труда, однако уровень специализации низок. Работники стремятся быть профессионалами, умеющими решать разнообразные проблемы, и ориентируются больше на самомотивацию и внутреннее вознаграждение, чем на внешний формальный контроль.

**Условия эффективного использования механистического и органического типов организационных структур.** В последние годы механистический подход к организации подвергается критике из-за жесткости бюрократических структур. Более перспективным считается органический подход. Однако в сфере услуг успешно функционируют организации, использующие оба типа структур. Как и в других областях деятельности, выбор организационных решений должен основываться не на поиске «идеальной» структуры, как рекомендовали классики управления, а на учете условий, в которых действует конкретная организация (табл. 3.1). Изменение условий приводит к необходимости изменения организационной структуры управления.

Таблица 3.1

**Условия использования механистической и органической структур**  
[8, с. 338]

| Механистическая структура                                                                                                                                                                                                         | Органическая структура                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стабильное, несложное окружение;<br>определенность целей и задач;<br>задачи поддаются делению;<br>задачи простые и ясные,<br>работа измеряема;<br>безоговорочно признается<br>данная власть;<br>оплата труда мотивирует работника | Динамичное, сложное окружение;<br>неопределенность целей и задач;<br>задачи не имеют четких границ;<br>задачи сложные, комплексные;<br>работу измерить сложно;<br>авторитет власти<br>завоевывается;<br>мотивирование потребностей высшего<br>уровня |

Деление структур на механистические и органические носит условный характер. В реальном мире, в том числе и в сфере обслуживания, очень мало чисто органических или чисто механистических организаций. Скорее существует множество форм структур, тяготеющих к тому или иному типу.

### 3.4. МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ В СФЕРЕ УСЛУГ

Механистический тип структур в сфере обслуживания представлен в основном двумя формами — функциональной и дивизиональной.

**Функциональная структура** основана на группировке схожих или взаимосвязанных видов деятельности, т.е. в данном случае структура расширяет функциональную департаментализацию до превращения ее в главную форму целой организации (рис. 3.5). Такая структура получила наибольшее распространение в сфере услуг, особенно в относительно небольших организациях.



Рис. 3.5. Функциональная структура туристической фирмы «Алмазтур»

Эффективность функциональной структуры связана с преимуществами специализации. Объединение специалистов одной области деятельности в соответствующих подразделениях позволяет получать «эффект масштаба», избегать дублирования персонала, делает работу специалистов более комфортной, дает им возможность «говорить на одном языке», способствует повышению их квалификации за счет обмена опытом и постоянного общения. Однако существенные недостатки такой структуры ограничивают ее использование. Работники, ориентируясь только на функциональные цели, часто упускают из виду общеорганизационные ориентиры. Все функциональные подразделения, в той или иной мере, вносят вклад в оказание услуги, поэтому ни одно из них не отвечает полностью за конечные результаты. Различие интересов и перспектив, которое существует между функциями, может привести к постоянному конфликту между ними, поскольку каждая группа работников будет отстаивать важность той функции, за которую отвечает. Сотрудники функциональных подразделений нередко трудятся изолированно в так называемых «лисыих норах» и не имеют представления о том, что делается в рамках других функций [9]. Общей картиной в организации владеет только высшее руководство, взявшее на себя координирующую роль, причем эта роль становится все более сложной по мере роста масштабов деятельности и увеличения числа функциональных подразделений. Еще один недостаток функциональной структуры — в ее рамках нет или почти нет условий для подготовки менеджеров высшего уровня. Функциональные руководи-

тели работают только с узким сегментом организации, их обращение к другим функциям ограничено. В результате данная структура препятствует получению менеджерами более широкого круга знаний о деятельности организации.

Поскольку сфера услуг представлена в основном небольшими предприятиями, функциональный способ организации деятельности здесь является достаточно обоснованным.

**Дивизиональная структура** предполагает формирование в организации замкнутых подразделений (рис. 3.6). Каждое подразделение (отделение) является относительно автономным, его руководитель несет ответственность за результаты работы, формирует стратегию и обладает полномочиями по принятию оперативных решений.



**Рис. 3.6.** Дивизиональная организационная структура

Впервые дивизиональные структуры были использованы в 20-х гг. XX века на производственных предприятиях «Дженерал Моторс» и «Дюпон де Немур». Во главе их отделений стояли руководители, несущие полную ответственность за результаты деятельности. В последнее время такие структуры используются и для непроизводственной деятельности. Однако по дивизиональному принципу строятся в основном не те организации, которые занимаются только оказанием услуг, а предприятия, предоставляющие различные услуги наряду с производственной деятельностью. Речь идет прежде всего о наукоемких услугах, оказываемых крупными промышленными предприятиями: комплексное обслуживание клиентов, консультирование в различных областях, инжиниринговые и системно-интеграционные услуги, специальное программное обеспечение клиентов, подготовка и переподготовка персонала и т.п. [13].

Предоставление услуг производственными предприятиями связано со стремлением последних получить дополнительную выгоду при освоении новых рынков, с ростом сложности продукции, требующей решения технических проблем при ее установке и эксплуатации, с появлением клиентов, у которых не хватает экономических, технических, экологических знаний для использования производимой промышленной продукции. В большинстве дивизиональных структур центральная штаб-квартира оказывает своим отделениям поддерживающие ус-

луги (обычно финансовые и юридические) и выступает для них в качестве внешней контролирующей и координирующей силы. Поэтому автономия отделений является относительной. Их руководители, как правило, имеют право принимать решения, которые соответствуют общему курсу, установленному высшим менеджментом организации.

Дивизиональные структуры — наиболее перспективный способ организации деятельности предприятий. Они концентрируются на результатах и в значительной степени ориентированы на потребности клиентов. Такие структуры позволяют организации уделять конкретной услуге, территории или потребителю столько же внимания, сколько удастся небольшой организации, ориентированной на одну услугу или группу потребителей. Дивизиональная структура освобождает штаб-квартиру фирмы от каждодневных операций и дает возможность ее сотрудникам сосредотачиваться на стратегических долгосрочных проблемах. В отличие от функциональной, дивизиональная структура — эффективный инструмент развития менеджеров высших уровней. Руководители отделений получают обширный опыт в управлении автономными подразделениями. Индивидуальная ответственность и независимость позволяют им приобрести навыки управления целыми, хотя и не очень крупными организациями и развить умения, необходимые для работы на высших уровнях.

Основной недостаток дивизиональных структур — дублирование деятельности и ресурсов. Например, каждое отделение может иметь отдел маркетинговых исследований. В тех же организациях, где нет автономных отделений, все маркетинговые исследования централизованы и требуют меньших затрат, чем при дивизионализации. Поэтому дублирование в дивизиональных структурах повышает организационные издержки и снижает эффективность.

### 3.5. ОРГАНИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ В СФЕРЕ УСЛУГ

Несмотря на широко признаваемую перспективность, органические структуры в сфере сервиса пока встречаются реже, чем механистические, и они представлены в основном простой и иногда матричной, или сетевой, формами.

Большинство предприятий в сфере услуг не относится к крупным и средним. Для осуществления своей деятельности малые организации нуждаются в простых структурах минимальной сложности.

**Простую структуру** легче определить, указав на то, чем она не является. Это не специальная, тщательно разработанная система. Организация, в которой, как кажется, вообще нет никакой структуры, вероятнее всего использует ее простейшую форму. Такая структура имеет невысо-

кую степень сложности, низкую формализацию и высокую степень централизации полномочий в руках одного лица. Для простой структуры характерна «плоская» форма, включающая только два или, реже, три вертикальных уровня, достаточно свободный состав работников и одного человека, обладающего полномочиями для принятия решений.

Простые структуры наиболее распространены в малом бизнесе, в котором менеджер и собственник выступают в одном лице. В качестве примера можно привести изображенную на рис. 3.7 схему организационной структуры небольшой дамской парикмахерской. Ее собственник одновременно является ее директором. Он самостоятельно «заправляет всеми делами», хотя в его подчинении находятся четыре мастера, кассир-бухгалтер и уборщица, работающие на условиях полной занятости, а также временные работники, привлекаемые в периоды пикового спроса.



Рис. 3.7. Схема простой организационной структуры (парикмахерская)

Аналогичные структуры используются в частных медицинских кабинетах, мелких предприятиях по ремонту помещений, автомобилей и бытовой техники. Преимущества простой структуры очевидны. Она гибкая, легко адаптируемая, недорогая, с ясной подотчетностью. Одно из ее главных ограничений состоит в том, что эта структура эффективна только в малых организациях. По мере роста организации такая структура становится все менее удобной, поскольку низкая формализация и высокая централизация приводят к информационной перегрузке руководителя. При этом принятие решений замедляется и, в конечном счете, можетйти в тупик, так как единственный руководитель стремится продолжать принимать все решения самостоятельно. Для единственного менеджера становится очень трудно принимать все решения, и это нередко приводит к прекращению деятельности многих малых предприятий. Если структура не будет меняться и специально разрабатываться, то развитие фирмы замедлится, и она, вероятно, потерпит неудачу.

Другой недостаток простой структуры — ей всегда сопутствует риск, ведь все зависит от одного лица. В его отсутствие или при невозможности выполнять обязанности организация лишается информационного и управленческого центра.



**Матричная структура.** В более крупных организациях с многоцелевой деятельностью иногда требуется специальный орган по управлению целевыми программами. В этих случаях, кроме функциональных подразделений, осуществляющих управление по вертикали, работают органы горизонтального управления. Такие структуры называются **матричными**. В организационной матрице функционирует двойная цепь команд, которая нарушает классический принцип единоначалия. Функциональные подразделения создаются с целью получения экономии от специализации, но их деятельность частично или полностью «перекрывается» решениями тех руководителей, которые отвечают за конкретный проект или программу. Эти руководители формируют собственный коллектив из сотрудников функциональных подразделений. Добавление таких элементов к традиционному делению на подразделения создает элементы и функциональной, и продуктовой департаментализации, что и привело к появлению термина «матрица».

Работники в матрице имеют двух начальников: руководителя своего функционального подразделения и менеджера проекта или программы. Менеджеры проектов обладают полномочиями по руководству входящими в проектную команду работниками функциональных служб. Власть здесь делится между двумя менеджерами. Обычно это происходит в результате наделения руководителя проекта полномочиями, связанными с достижениями целей данного проекта. Для эффективной работы руководители проектов и функциональных подразделений должны поддерживать регулярный обмен информацией и координировать требования к работникам.

В наибольшей степени матричные структуры распространены в производственных и научно-производственных организациях, например в аэрокосмической промышленности. В то же время этот способ структурирования деятельности используют и некоторые организации сферы услуг. Так, большинство крупных школ бизнеса построено по матричному принципу. При этом на функциональные подразделения (факультеты менеджмента, маркетинга, учета и др.) накладываются продуктовые элементы — программы для студентов, выпускников, руководителей и т.п. (рис. 3.8). Менеджеры по таким продуктам для достижения целей, за которые они отвечают, привлекают профессорско-преподавательский персонал из различных подразделений. Такая матрица обеспечивает ясные линии ответственности для каждой программы. При отсутствии матрицы было бы трудно координировать деятельность профессорско-преподавательского состава, работающего в рамках различных курсов. Кроме того, если в ходе выполнения программы возникает какая-либо проблема, матрица позволяет привлечь к ее решению руководителей функциональных подразделений.

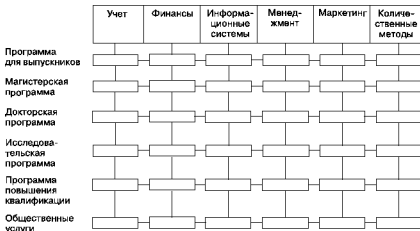


Рис. 3.8. Матричная структура школы бизнеса

Матрица создает структуру, которая обладает преимуществами и функциональной, и продуктовой департаментализации, избегая их недостатков. Сильная сторона функциональной формы состоит в объединении специалистов одного направления, что минимизирует необходимое их количество, позволяет интегрировать и распределять специализированные ресурсы между продуктами. Но при этом трудно скоординировать задачи специалистов таким образом, чтобы их действия точно укладывались в установленное время и бюджет. Продуктовая форма имеет прямо противоположные преимущества и недостатки. Она помогает вовремя выполнять запланированные работы и достигать бюджетные цели. Более того, она обеспечивает наличие ясной ответственности за все действия, связанные с продуктом или проектом, но приводит к дублированию затрат. Таким образом, матрица служит для координации множества сложных и взаимосвязанных проектов и в то же время сохраняет экономию за счет группировки функциональных специалистов.

Главный недостаток матрицы — усложнение организационной структуры и организационных отношений, которое она создает. Кроме того, когда принцип единоначалия перестает действовать, возникают вопросы и споры, кто кому подчиняется. Эта неопределенность, в свою очередь, закладывает предпосылки для борьбы за власть внутри организации и ее подразделений. Поскольку отношения между функциональными и проектными менеджерами в матричной структуре, как правило, не регламентируются формальными правилами и проце-

дурами, руководители разных уровней вынуждены вести переговоры, что только усиливает борьбу за влияние внутри организации. Принятие решения об использовании матрицы требует анализа всех ее преимуществ и недостатков применительно к конкретной организации.

Выполнение управленческих функций в сфере услуг возможно при использовании различных организационных форм. Важно, чтобы они соответствовали целям и задачам организации, содержанию и методам выполнения работ, состоянию и особенностям внешней среды.

### **Основные понятия**

Организационный процесс, организационные отношения, организационная структура; разделение труда, департаментализация, подразделения; количественный, временной, продуктовый, территориальный, функциональный, рыночный принципы департаментализации; сложность, формализация, централизация структуры; механистический и органический типы организации; функциональная, дивизиональная, простая, матричная структура.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что называется организационным процессом и организационными отношениями? В результате чего возникают эти отношения?
2. В чем состоят особенности организационной деятельности в сфере услуг и каковы причины обобщения подходов к ней?
3. Что представляет собой разделение труда в сфере услуг?
4. Какие способы департаментализации используются в организациях, предоставляющих услуги? Приведите примеры.
5. Почему многие организации используют не один, а несколько способов департаментализации?
6. Что представляет собой организационная структура, каковы ее основные свойства и характеристики?
7. Что отражает сложность организационной структуры? Приведите примеры организаций в сфере услуг с различной степенью сложности структур
8. Какие организации имеют высокую степень централизации? Каковы их преимущества? Приведите примеры организаций с высоким и низким уровнем централизации.
9. Опишите различия между двумя основными типами организационных структур. Приведите примеры организаций в сфере услуг с механистическими и органическими структурами
10. Какова главная причина использования в сфере услуг различных типов и форм организационных структур?
11. Почему функциональные структуры получили наибольшее распространение в сфере услуг? Каковы их преимущества и недостатки?
12. В чем состоят ограничения простой формы структур при оказании услуг? Почему они не могут быть использованы в крупных организациях?

13. Почему дивизиональная форма относится к наиболее эффективным и перспективным структурам?

### **Задачи и упражнения**

1. Изобразите схему организационной структуры какой-либо небольшой организации, работающей в сфере услуг.
2. Выясните, какие способы департаментализации использовались при формировании этой структуры.
3. Определите, к какому типу относится данная организационная структура. Как проявляются в ней недостатки и преимущества данного типа?

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Особенности организационных отношений в сфере услуг.
2. Типы организационных структур и их использование в сфере услуг.

### **Рекомендуемая литература**

1. *Ассель Г.* Маркетинг : принципы и стратегия. М. : ИНФРА-М, 1999.
2. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента : учеб. М. : Ин-т международного права и экономики · Триада Лтд, 1996.
3. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2003.
4. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент : учеб. М. : Гардарика, 1998.
5. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. Л.А. Чудновского. М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» : ЭКМОС, 1998.
6. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2003.
7. *Ефремов В.С.* Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. № 7—8.
8. *Котлер Ф., Амстронг Г., Солдерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга. М. : СПб. ; Киев : Вильямс, 1999.
9. Менеджмент организации : учеб. пособие / сост. З.П. Румянцева и др. М. : ИНФРА-М, 1995.
10. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1999.
11. *Михальски Т.* Услуги как стратегический выбор глобально действующих предприятий // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3.
12. *Пиннингс Й., Бьюитандам А.* Новая технология и организационные структуры / сокр. пер. с англ. М. : Экономика, 1990.
13. *Попов С.* Эволюция организационных структур : от линейной к дивизиональной // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6.
14. *Смолкин А.М.* Организационная перестройка на предприятии. М. : Экономика, 1991.
15. Управление организацией : учеб. для вузов / под ред. А.Г. Поршнева и др. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 1998.
16. *Robbins St.P.* Management. Prentice-Hall, 1994.

Для того чтобы генерал мог поддерживать свою репутацию, он должен щедро платить и примерно наказывать, ибо если он не платит солдатам в срок, то не может наказывать их надлежащим образом, когда они того заслуживают.

*Н. Макиавелли*

## ТЕМА 4

# МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ СЕРВИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Мотивация как функция менеджмента. Теоретические основы управления мотивацией и их практическое значение. Оплата труда персонала в коммерческих организациях сферы услуг. Особенности оплаты труда персонала бюджетных организаций. Социальная мотивация персонала

## 4.1. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

**Понятие мотивации труда.** Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и всем недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что движет человеком? Что побуждает его к активной и результативной деятельности? На эти и другие вопросы дает ответ теория мотивации. Знание и применение этой теории наиболее важно на предприятиях и в организациях сферы услуг, где человеческому фактору принадлежит особая роль.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом — главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда в условиях перехода к рыночным отношениям, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усилило значение мотивации как функции менеджмента, усложнило содержание этого вида управленческой деятельности. Се-

годня для эффективной деятельности фирме требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника невозможно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников — задача мотивационного менеджмента.

Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение? **Мотивация** — это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

**Способы мотивации.** Существуют различные способы мотивации:

- **нормативная мотивация** — побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, информирования, психологического заражения и т.п.;

- **принудительная мотивация** основывается на использовании власти и угрозе уменьшить степень удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- **стимулирование** — воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью различных благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

**Мотив и потребности.** Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». *Мотив* представляет собой осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. Иными словами, мотив — это то, что вызывает определенные действия человека, это его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека.

*Потребности* определяются как нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Таким образом, под потребностью понимается нехватка чего-то, вызывающая у человека состояние дискомфорта.

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Выделяют три уровня удовлетворения потребностей:

- минимальный, обеспечивающий выживание;
- нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и отражающийся в потребительском бюджете;
- уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

**Этапы мотивации.** Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа:

1) возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и др.);

2) разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе; познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию, или загасить эмоции; поступить в вуз или заняться самообразованием и т.д.);

3) определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.);

4) удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Таким образом, простая модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

**Понятие стимула, формы стимулов.** Важную роль в удовлетворении потребностей играют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул — это вознаграждение. Такое мнение не совсем правильно. Слово «стимул» происходит от латинского «stimulus» (буквально: «остроконечная палка», которой погоняли животных в Древнем Риме) и имеет как раз обратное значение — принуждение. Поэтому более правильно говорить, что *стимул* — это побуждение к действию, или причина поведения человека.

Различают четыре основные формы стимулов.

1. *Принуждение.* История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, от физической казни, пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: выговор, перевод на другую (менее престижную) должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. *Материальное поощрение.* Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата, премии, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. *Моральное поощрение.* Это стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные звания, правительственные награды и т.д.

4. *Самоутверждение.* В эту группу стимулов входят внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения: например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования и др. Самоутверждение — самый сильный стимул из известных в природе, но он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Между различными группами стимулов не существует четкой грани, на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность, уважение, почет.

**Мотивационная структура поведения человека.** Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру*, которая достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов. На мотивацию работника влияют:

- его индивидуальные качества и усилия по самомотивации;
- задача, которую ставит руководитель;
- характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.);
- коллектив, в котором трудится работник;
- вся организация с ее структурами и корпоративной культурой;
- общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы.

Общая схема механизма мотивации приведена на рис. 4.1 [18, с. 91].

**Закон результата.** Этот цикл присутствует и повторяется в жизни каждого человека в связи с удовлетворением любой из его потребностей. С одной стороны, позитивный результат выбранной формы деятельности (удовлетворение потребности) откладывается в памяти человека и заставляет его действовать таким же образом в аналогичной ситуации. С другой стороны, негативный результат ведет к тому, что в будущем человек стремится избегать той деятельности, которая ведет к недостаточному удовлетворению потребности либо к полному отсутствию такового. Этот факт получил название *закона результата*. Мудрость и опыт, приобретаемые с годами, ведут к тому, что в большинстве случаев человек еще на стадии осознания способен выбрать



наиболее правильный в данных обстоятельствах тип поведения, приводящий к полному удовлетворению потребности. Молодым работникам более присущ метод «проб и ошибок». Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь совершенно различный эффект для различных категорий работников в зависимости от их возраста, должностного положения, жизненных целей и т.п.

**Связь мотивации и стимулирования труда.** Мотив и стимул — две параллельные и взаимообусловленные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности работника. В данном процессе стимул играет не насильственную, а воспитательную роль по отношению к мотиву, активизируя трудовую деятельность работника, поощряя его инициативу по поиску путей повышения производительности труда, освоению новых специальностей, росту квалификации и профессионализма. В свою очередь, это не только обеспечивает реализацию мотива в действие, но и обогащает, развивает мотивационные установки: развивается любознательность работника, его заинтересованность в совмещении специальностей, большем разнообразии труда, усиливаются творческие процессы, появляется личная заинтересованность в труде. Таким образом, один стимул может формировать множество разнообразных мотивов (табл. 4.1).

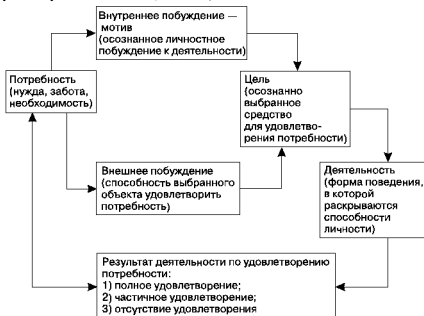


Рис. 4.1. Механизм мотивации персонала

## Взаимосвязь мотива и стимула в управлении [18, с. 92–93]

| Мотив                                                                                                                                                                         | Стимул                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах<br>получение материальных благ;<br>производительность;<br>работа на одном предприятии;<br>качество работы | Повышение заработной платы, сдельная оплата труда<br>Постоянно действующие надбавки к заработной плате<br>Премии<br>Материальная помощь<br>Участие в прибылях<br>Предоставление льготного кредита<br>Оплата транспортных, медицинских и других расходов                                                                                                        |
| Мотивы жизненного самоопределения<br>призвание,<br>переключение;<br>самовыражение,<br>любопытность;<br>творчество                                                             | Предоставление работы по призванию, по интересам<br>Профессиональная ориентация<br>Развитие неспециализированной карьеры<br>Повышение творческого характера труда<br>Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями<br>Премии за новаторство, изобретение, открытие<br>Доступ к новой информации<br>Всеобщее признание и уважение |
| Мотивы социального взаимодействия<br>подражание,<br>солидарность,<br>сопричастность,<br>общение,<br>безопасность                                                              | Возможность общаться на рабочем месте<br>Участие в управлении предприятием<br>Справедливость в установлении норм выработки, распределении работ, оценок и вознаграждения<br>Демократический стиль руководства<br>Равные возможности, «равенство шансов»<br>Единый статус работников<br>Соблюдение норм техники безопасности                                    |
| Мотивы статусного самоутверждения<br>успех,<br>власть,<br>достижение цели;<br>развитие карьеры                                                                                | Предоставление руководящей работы<br>Персональные блага кабинет, автомобиль, секретарь и т.п.<br>Участие в работе престижных клубов<br>Участие в успехах<br>Участие в управлении предприятием, принятии решений<br>Продвижение по служебной лестнице<br>Представительские функции для других организаций                                                       |
| Мотивы оптимизации жизненного цикла<br>социальная и профессиональная мобильность;<br>возрастная релаксация,<br>преодоление статусного и психологического дискомфорта          | Предоставление работы по желанию и возможностям<br>Развитие неспециализированной карьеры<br>Передача опыта молодежи — наставничество<br>Совмещение работы с преподавательской деятельностью<br>Единый статус работника                                                                                                                                         |

| Мотив | Стимул                                                                                                 |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Центры психологической помощи и разгрузки<br>Политика «открытых дверей»<br>Комиссии по трудовым спорам |

**Выбор организационной формы мотивационного воздействия на работника.** Важным моментом является правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на работника, которая включает в себя тип, характеристику и метод выработки воздействия. По *типу воздействия* выделяют: непосредственное воздействие, постановку задачи и создание стимулирующей ситуации. Поставив задачу, предоставив работнику возможность самому найти наиболее эффективные пути ее решения, стимулируя его инициативу, можно добиться гораздо более высоких результатов, нежели прямым распоряжением или инструктированием.

В *характеристике воздействия* очень важен временной аспект определения периода воздействия, его долговременности. Воздействие может носить характер долгосрочный и краткосрочный, периодически повторяющийся и разовый, единичный, стратегический (перспективный) и тактический (текущий). К долгосрочным типам воздействия, носящим стратегический характер, можно отнести планирование трудовой карьеры, учет выслуги лет (с учетом периода работы на данном предприятии), обеспечение системы пожизненного найма, проведение политики личного участия работников в принятии решений, постоянно действующие надбавки к заработной плате (в том числе за качество) и т.п. Методы демократического воздействия рожают уверенность работника в себе и доверие к фирме, где он работает, служат созданию общей корпоративной культуры. Краткосрочные воздействия обычно менее сложны, и их влияние на кадровую политику предприятия менее заметно. Вместе с тем в качестве стимулирующих средств они, безусловно, оказывают влияние на развитие способностей личности, мотивацию трудовой деятельности. К краткосрочным типам воздействия можно отнести, например, предоставление работнику кредита, материальной помощи, продажу ему автомобиля со скидкой, оплату счетов по медицинскому обслуживанию, оплату транспортных расходов, специальные разовые премии и т.п.

*Методы выработки воздействия* могут быть единоличными, коллективными и коллективными. Единоличные решения принимаются

быстро, но могут вызвать многочисленные возражения исполнителей вплоть до молчаливого бойкотирования их исполнения. Процедура принятия коллективных решений длительна, нередко сложна, часто требует сбора подписей, но в результате их исполнение осуществляется быстро и гладко, так как все работники уже успели осознать необходимость трудовых действий и расписались в готовности их выполнять. Нередко, правда, такие решения носят компромиссный характер.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. В сфере обслуживания должна применяться мотивация как работников, непосредственно оказывающих услуги, так и потребителей услуг. Существует большое количество различных теорий мотивации, которые имеют не только научное, но и практическое значение.

#### **4.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И ИХ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ**

Менеджмент должен опираться на известные теории мотивации, подразделяющиеся на три группы:

- 1) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника-человека;
- 2) внутриличностные (содержательные) теории;
- 3) процессуальные теории.

**Теории «поля».** Ниже перечислены концепции, относящиеся к первой группе.

«ХУ-теория», разработанная профессором Мичиганского университета Д. Макгрегором и развитая далее немецкими специалистами в области управления персоналом В. Зигертом и Л. Лангом. Согласно этой теории необходимо учитывать конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «экономического человека» к состоянию «человека социального». Не следует угрозами и принуждением заставлять людей работать. Нужно создать среду, благоприятствующую проявлению человеком лучших своих качеств, в том числе и преданности целям организации. Когда эта преданность и заинтересованность достигнут определенной степени, работник увидит в реализации общих целей предприятия способ удовлетворить собственные потребности высшего порядка. В такой среде работники сами создадут себе стимулы для того, чтобы успешно решать цели организации.

*Теория человеческих отношений*, разработанная Э. Майо, Ф.Дж. Ротлиббергером и др. Эти исследователи придают наибольшее значение в мотивации работников удовлетворенности трудом, а также социальным потребностям. Особого внимания заслуживает использование этой теории в таких видах деятельности, как наука, искусство, культура, и в других областях социальной сферы.

*Теория «Z»*, разработанная профессором Калифорнийского университета В. Оучи. Ее главная отличительная черта — обоснование коллективистских принципов мотивации.

Эта группа теорий условно может быть названа теориями «поля». Под «полем» понимается организационная культура, среда обитания индивида, которая складывается из множества взаимосвязанных факторов и, в конечном счете, формирует его отношение к организации, людям, потреблению, творчеству, карьере и т.п. Изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу. Работа на предприятии с высокой организационной культурой уже сама по себе является мощным мотиватором для человека, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве и сотрудничестве. Дальнейшее развитие эти теории получили в концепции организационного роста Д.Х. Литвина — Р.А. Стрингера, разработанной на основе теории Д. Мак-Клелланда и теории «поля» К. Левина.

**Содержательные теории мотивации.** Цель *содержательных теорий мотивации* — выявление наиболее полного перечня потребностей работника, определение степени важности каждой из них для данного человека и, в соответствии с этим, применение определенных внутренних и внешних вознаграждений. Перечень основных потребностей в соответствии с различными содержательными теориями мотивации приведен на рис. 4.2 [18, с. 97].

Наибольшее практическое значение из рассмотренных содержательных теорий мотивации имеют теория А. Маслоу и теория Ф. Герцберга.

*Теория иерархии потребностей*, разработанная А. Маслоу, исходит из того, что на любого человека постоянно влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые побуждают его к действию. Исследователь объединил их в несколько групп, расположив по принципу иерархии. Это физиологические потребности (в пище, одежде, сне и т.п.), потребности в безопасности, социальные потребности (в дружбе, любви, принадлежности к группе и т.п.), потребности в уважении и потребности в самореализации. Обычно человек испытывает

одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Из иерархического характера мотивационного воздействия потребностей руководитель может сделать вполне конкретные практические выводы. В первую очередь он должен стремиться к удовлетворению потребностей низших уровней: например, в хорошей оплате, безопасности труда и рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы: например, выражение социального признания, присвоение почетных званий и т.п. Без учета такой зависимости руководитель не добьется успеха.

В руководстве персоналом важно учитывать также достаточность удовлетворения потребностей. Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей, например, едва ли можно найти среди работников такого, который считает, что ему больше не нужны деньги, безопасность, друзья и т.п. Однако при восприятии этих ценностей как достаточно удовлетворяющих работника, у него актуализируются более высокие потребности.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу в настоящее время используется на многих предприятиях. Она указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с доминирующим уровнем их потребностей. Конечно, эта теория, как и любая другая теоретическая модель, не лишена недостатков. Далеко не у всех людей существует предложенная А. Маслоу иерархия потребностей. Соотношение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания и многих других факторов. Например, у многих людей потребность в самореализации доминирует, несмотря на слабую удовлетворенность физиологических потребностей и потребности в безопасности. Особенно ярко это проявляется в некоторых отраслях непродовольственной сферы, а именно: в культуре и искусстве (художники, актеры, музейные работники и др.), в науке и научном обслуживании (ученые-энтузиасты) и т.п. Так, для человека, склонного к науке, возможность заниматься исследовательской работой — важнейшая потребность, и ради ее удовлетворения ученый может отказаться от многих других. Биографии классиков науки иллюстрируют этот факт. По данным опроса газеты «Поиск», 75%

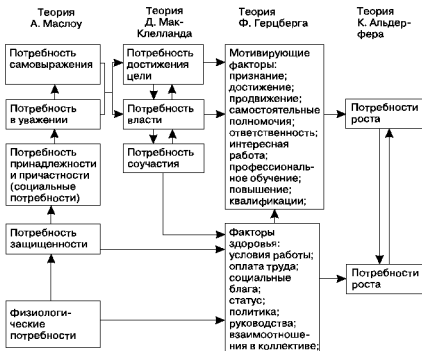


Рис. 4.2. Содержательные теории мотивации

кандидатов и докторов наук уверены, что ученые должны работать по специальности, несмотря ни на какие трудности. Эта стоическая позиция вызывает бесспорное уважение, подтверждая мнение одного из опрошенных, что сейчас в отечественной науке остались в основном одни фанатики. Однако десятая часть респондентов считает, что работать в существующих условиях невозможно. Если исходить из мнения упомянутых 75% ученых, то структура их потребностей ориентирована на условия, обеспечивающие возможность заниматься наукой (доступ к Интернету и другим информационным сетям, возможность своевременной публикации результатов научного исследования и др.) [5, с. 310–311]. Кроме того, у большинства людей в той или иной степени могут быть одновременно выражены несколько групп потребностей, причем определить ведущую из них достаточно сложно.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу получила широкое распространение не только в Америке и Европе, но и в Японии, где она легла в основу мотивации экономической политики, реализующейся

в масштабах всей страны. В последнее десятилетие в связи с бурным экономическим ростом, быстрым повышением благосостояния, в частности насыщением семей работников предметами длительного пользования, в Японии были в основном удовлетворены физиологические потребности среднего работника. Принцип пожизненного найма в сочетании с вниманием к социальным нуждам сотрудников хорошо обеспечивает удовлетворение потребностей в безопасности. Традиционная для Японии система коллективной организации труда и управления прямо ориентирована на удовлетворение социальных потребностей, т.е. потребностей в групповой принадлежности, дружбе, товарищеском общении и т.п. Вследствие этого мотивационная стратегия японских предприятий все больше ориентируется на следующие, высшие уровни пирамиды потребностей, а именно на потребности уважения и самореализации.

*Теория Ф. Герцберга* выделяет две группы факторов, влияющих на мотивацию труда.

1. Гигиенические факторы, к которым относятся:

- отношения с коллегами, начальством и подчиненными;
- нравственный климат в организации;
- вознаграждение в виде фиксированной зарплаты;
- способности руководителя;
- физические условия труда;
- стабильность рабочего места.

2. Мотиваторы, а именно:

- достижение целей;
- признание;
- интересное содержание труда;
- самостоятельность (свой участок работы) и ответственность;
- профессионально-должностной рост;
- возможности личной самореализации.

Главный практический вывод из теории Ф. Герцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напротив, менеджерам не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Рекомендации теории двух факторов Ф. Герцберга используют на практике многие компании сферы услуг. Так, с их помощью ряд американских компаний («Проктер энд Гэмбл», «Ю.С. Эйр Форс», «Американ Эрлайнс») заметно повысили мотивацию служащих. В част-



ности, они использовали выводы Ф. Герцберга о мотиваторах при разработке и реализации программ по обогащению труда, повышению его привлекательности. Например, на одном из предприятий уборщикам помещений разрешили самостоятельно решать все проблемы по ведению хозяйства и поддержанию помещений в чистоте. Сотрудники сами стали распределять между собой обязанности, общаться с торговыми посредниками и заказывать необходимый инвентарь, а также рассматривать поступающие на их работу жалобы. Это повысило ответственность работников, усилило их мотивацию, сократило текучесть кадров и количество прогулов. Причиной таких позитивных перемен стало повышение организационной идентификации и удовлетворенности работников трудом.

На основании позитивного опыта использования программ по обогащению труда менеджерам можно дать следующие практические рекомендации:

- сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
- им необходимо создать условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);
- следует предоставить возможность сотрудникам самостоятельно составлять расписание своей работы;
- они должны нести определенную материальную ответственность;
- они должны иметь возможность открытого и приятного общения с руководителями всех уровней управления;
- они должны отчитываться за работу на вверенном им участке.

**Процессуальные теории мотивации** представляют собой третью группу мотивационных концепций. В отличие от предшествующих групп в этих теориях не рассматриваются содержание и структура потребностей, мотивов и стимулов, а делается попытка ответить на вопрос: что заставляет человека действовать или бездействовать, направлять или не направлять свои усилия на достижение поставленной цели? К указанной группе относятся теория трудовой мотивации Дж.У. Аткинсона, теория справедливости С. Адамса, теория усиления мотивации Б.Ф. Скиннера, теория мотивации В. Врума, модель мотивации Лоулера — Портера.

*Теория трудовой мотивации Дж.У. Аткинсона* исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Эта концепция имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределе-

нии заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае удачи. Первой группе работников целесообразно поручать те задания, которые надо обязательно выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, а также при решении инновационных задач, выдвижении «сумасшедших» идей.

*Теория справедливости С. Адамса* исходит из того, что социальное взаимодействие в организации протекает подобно экономическому обмену между работником и работодателем. Работник вносит свой трудовой вклад, а также опыт, образование, возраст и т.п. Работодатель же обеспечивает оплату труда, его безопасность, удовлетворенность трудом, социальные услуги, статусные символы и т.п. Включаясь в трудовую деятельность, работник оценивает ситуацию по двум параметрам:

- 1) что он дает организации;
- 2) какое вознаграждение он получит за свой вклад в деятельность фирмы, и насколько оно будет отличаться от вознаграждения других служащих, выполняющих такую же работу.

Из теории С. Адамса вытекает ряд практических рекомендаций для менеджеров.

1. Менеджеры должны систематически наблюдать за восприятием каждым сотрудником соотношения его вклада и вознаграждения за него и предотвращать формирование чувства несправедливости.
2. Следует по возможности максимизировать оплату труда и особенно избегать появления у работников чувства недоплаты, так как это снижает производительность и вызывает чувство неудовлетворенности.
3. Критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения должны быть изложены в понятной форме и сообщены всем еще до начала работы.
4. Работников интересует не только абсолютный уровень их вознаграждения, но и оплата по сравнению с коллегами. Это можно использовать при ограниченности ресурсов вознаграждения. Для повышения мотивации менеджеры должны распределить их так, чтобы хоть немного поощрить лучших работников.
5. Дифференциация доходов стимулирует повышение производительности у работников, способных добиваться результатов выше средних. Однако это происходит лишь при условии точного измерения результатов труда.

6. Изменения во взаимоотношении оплаты и затрат следует проводить прежде всего у работников, имеющих возможности сравнивать свое положение с положением коллег.

7. Следует избегать изменений в вознаграждении как в сторону понижения, так и в сторону повышения, если они не соответствуют самооценке работника, так как в обоих случаях это, хотя и в разной степени, негативно влияет на мотивацию.

*Теория усиления мотивации Б.Ф. Скиннера* отражает зависимость мотивации от прошлого опыта людей. Согласно этой теории поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты. Применяя теорию Б.Ф. Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения заданий, которые он дает сотрудникам, и ставить перед ними вполне достижимые цели. Осуществление таких заданий способно вызвать у работников позитивный психологический эффект.

Практические советы менеджерам, вытекающие из теории усиления мотивации Б.Ф. Скиннера, разработал У.К. Хамнер. Эти рекомендации можно сформулировать следующим образом.

1. Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае вызывает позитивный эффект, если непосредственно зависит от деятельности подчиненного. Одинаковые вознаграждения лишь усиливают плохую или среднюю работу.

2. Неполучение вознаграждения тоже является фактором воздействия на подчиненных. Менеджеры могут влиять на своих сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

3. Объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшать достижения.

4. Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, это вызовет у него недоумение и обиду. Кроме того, он не сможет своевременно исправить ошибку.

5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно из числа их хороших знакомых. Публичный выговор — эффективное средство воздействия на подчиненных, но он унижает

их достоинство и может быть причиной обиды на менеджера не только самого пострадавшего, но и других членов группы.

6. При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны этому поведению. Люди должны получать лишь то вознаграждение, которое они заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

Теория усиления мотивации широко используется многими компаниями, особенно применительно к тем работникам, у которых доминируют материальные потребности.

*Теория мотивации В. Врума* предлагает рассматривать мотивацию как процесс управления выбором. Состояние мотивации — естественное и постоянное состояние работника и человека вообще. Человек всегда так или иначе мотивирован и делает выбор между альтернативными формами поведения. Этот выбор зависит от трех переменных:

- валентности, т.е. меры привлекательности, ценности цели;
- инструментальности, т.е. оцениваемой работником вероятности достижения цели;
- ожидания, т.е. субъективной вероятности того, что действие ведет к достижению промежуточного результата.

Теория В. Врума опирается на математическое обоснование и эмпирические исследования. Несмотря на достаточную сложность, она имеет как теоретическую, так и практическую значимость. В частности, из нее вытекает ряд практических рекомендаций, которые полезно учитывать менеджерам.

1. Производительность труда у сотрудника будет выше, когда он будет осознавать высокую вероятность того, что его личные усилия приведут к общим высоким трудовым достижениям, а те, в свою очередь, будут способствовать удовлетворению его личных целей, имеющих для него высокую индивидуальную значимость.

2. Необходимо систематически осуществлять сравнение потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми от организации, побуждать сотрудников точно формулировать свои потребности и ожидания и учитывать их при разработке программ мотивации и при подведении итогов работы.

3. Необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за это вознаграждения. Такая помощь повышает их трудовые усилия.

4. Потребности и ожидания различных работников неодинаковы, поэтому мотивационное воздействие руководителя возрастает в том

случае, если он хорошо знает приоритетные ценности своих подчиненных и учитывает их при определении вознаграждения.

Таким образом, главная ценность теории ожиданий В. Врума состоит в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей. Вот почему недостаточно предложить сотрудникам сильные стимулы, важно еще указать им средства и возможности для достижения целей.

Одной из лучших процессуальных теорий признана *комплексная модель Портера — Лоулера*, говорящая о том, что внутреннее и внешнее вознаграждения влияют на связь затраченных усилий (через способности, характер и осознание своей роли) с результатами работы. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямого воздействия на усилия. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности им и оценке его значимости. Успешная мотивация, следовательно, предполагает:

- прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;

- прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;

- необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Успешная мотивация исходит также из того, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

**Теории мотивации в отечественной науке.** Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт *русской школы психологов* во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выготским. В исследовании «Учение об эмоциях» он сделал ряд интересных выводов.

1. В психике человека присутствуют два параллельных уровня развития — низший и высший, которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме: параллельно и самостоятельно. Вот почему удовлетворить потребности одного уровня средствами другого уровня невозможно, хотя в рамках одного уровня определенная взаимозаменяемость присутствует. Потребности низшего уровня первичны, причем по своей

природе физиологичны. Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальные в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека, и прежде всего творческой трудовой деятельности.

2. Под трудовой деятельностью подразумевается только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, в которой полностью самовыражается личность. Применяемая для стимулирования трудовой деятельности методика двойной мотивации предполагает материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование — на уровне возрастающих высших потребностей работника.

Учение Л.С. Выготского было развито его учениками А.Н. Леонтьевым и Б.Ф. Ломовым.

В исследованиях отечественных ученых А.Г. Ядова, А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, Л.С. Бляхмана, Н.Ф. Наумовой, И.Ф. Беловой и др. рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности, дается типология индивидов.

Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество. Основные типы мотивации сотрудников:

1) с ориентацией преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) с ориентацией преимущественно на оплату труда и другие нетрудовые ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основная масса сотрудников (не менее 80%) в настоящее время относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основано на высокой в их понимании заработной плате [27, с. 368].

**Мотивация труда работников «непрестижных» профессий сферы обслуживания.** Рассмотренные теории мотивации (с учетом их прикладного значения) играют важную роль в управлении трудовыми коллективами как в области материального производства, так и в непроизводственной сфере. Вместе с тем мотивация персонала в отдельных направлениях человеческой деятельности отличается некоторыми специфическими особенностями.

Так, например, особое значение имеет мотивация труда работников так называемых «непрестижных» профессий сферы обслуживания (уборщиков помещений, горничных и т.п.). С точки зрения рассматриваемой проблемы целесообразно разделить сферу услуг на две большие группы:

- предоставление сервиса организациям;
- предоставление сервиса частным лицам.

Если менеджмент потребительской сферы в части предоставления сервиса частным лицам удовлетворительно обеспечен кадрами ввиду явного дефицита услуг для клиента, то потребность в сервисе для организаций носит неявный характер и формируется по «остаточному» принципу. Это объясняется непривлекательностью, непрестижностью профессий, составляющих основу инфраструктуры основного процесса, низкими заработками, плохими условиями труда и т.д. В современном обществе все большее число людей уже не удовлетворяется любой работой. Люди хотят, чтобы процесс трудовой деятельности давал возможность для саморазвития, самоутверждения и самореализации, желают чувствовать важность и нужность выполняемой работы.

Можно перечислить следующие мотивы деятельности работников сервисной сферы.

*Безопасность* — это спокойствие и ощущение надежности, уверенность в будущем. Чувство безопасности может быть достигнуто, с одной стороны, применением современных защитных средств, приборов, индивидуальной спецодежды, а с другой — обеспечением страховым полисом, видами на хорошую пенсию и т.п.

*Новизна* всегда привлекает, хотя новое, как правило, недолговечно. В случае высокой эффективности новой услуги или технологии последние всегда дублируются другими фирмами.

*Экономия* — совокупность благ, получаемых в результате работы на данном месте: близость работы к месту проживания, наличие социальных льгот, размер оплаты, условия труда и т.д. Конечно, приоритеты у каждого свои. Кого-то привлекают комфорт и удобство: близко к дому, стабильный график, однообразие и регламентированность обязанностей, хорошее оснащение рабочего места. Для других на первом месте материальные соображения — премии и надбавки в оплате труда. Такие работники охотно соглашаются работать в ночное время и праздничные дни, выполнять сверхурочные работы. Некоторым, наоборот, нравится разнообразие обязанностей, состояние постоянного обучения чему-то новому.

*Ощущение общественной значимости, удовлетворенности своей работой* — ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность и т.п.

В качестве наглядного примера можно привести инженерно-эксплуатационную службу. Как правило, этой службе отводится второстепенная роль в организационной структуре предприятия. В поле зрения она появляется лишь тогда, когда возникают какие-то неполадки в той или иной системе и руководство выражает свое недовольство этим. Такое отношение приводит к принижению той значительной роли, которую в силу объективных причин эта служба играет. Отношение окружающих не добавляет привлекательности работе на данном предприятии. Основная рабочая сила здесь, как правило, — недостаточно квалифицированные слесари под руководством одного из членов своего коллектива. А ведь эта служба несет ответственность за бесперебойную работу всех систем здания, их обслуживание и своевременную замену. В ее обязанности входит проведение регулярных работ по мытью и протирке окон, борьбе с насекомыми, садовые работы и множество разнообразных строительных и ремонтных работ. Весь этот комплекс требует наличия людей разнообразных профессий и специальностей. На практике же большинство работ выполняется частично занятыми или специально привлеченными сотрудниками, и чаще всего некачественно.

Эту проблему во многом решает создание специализированных предприятий, выполняющих определенные виды работ или оказывающих специфические услуги. Принадлежность к такой фирме существенно меняет статус работника непрестижной профессии: здесь он часть основного персонала, и это не может не сказаться на ощущении им своей значимости. Тот же работник, занятый в обслуживающих подразделениях крупных организаций, чувствует себя «на задворках», ведь реальная потребность в его мастерстве, навыках, умении возникает лишь в момент кризиса, аварийной ситуации. Это положение усугубляется недостаточным финансированием обслуживающих подразделений в структуре крупных организаций. В результате во многих случаях работник не может что-либо предпринять из-за отсутствия средств, материалов, запасных частей и т.д., и даже у самых ответственных опускаются руки. К сожалению, это повсеместно распространенная ситуация в сфере административно-хозяйственных услуг.

На Западе спектр перечисленных проблем входит в компетенцию фэс-лители-менеджмента (подробнее см. *Тему 9*), т.е. сервисного управления. Одно из направлений его деятельности — создание фирм, служб, предприятий, оказывающих разнообразные услуги с целью повысить эффективность основного процесса в организации. Так, в Нидерландах существуют консультативные фирмы, которые в течение недели по заданным параметрам не только подберут здание для вашего офиса или производства, но и помогут переехать туда в короткий срок, разместив мебель, оргтехнику и оборудование самым экономичным образом. Или, например, специализированная фирма может за сутки сменить ковровое покрытие в офисе, не передвигая мебель, а используя специальные приспособления и уникальную технологию. У рабочих, оказывающих такие нестандартные, в нашем понимании, услуги, не возникает комплекса



второстепенности или незначительности своей профессии. Они имеют хороший и стабильный заработок.

Еще один пример — уборка. Это интенсивный труд, направленный на сохранение презентабельного вида внутреннего пространства и поддерживающий, таким образом, имидж компании. Этот вид работ также не принадлежит к разряду престижных. В конце 1970-х — начале 1980-х гг. в Европе начали осознавать зависимость успешной жизнедеятельности фирмы от эффективной уборки. Стало невозможным соответствовать требованиям высоких стандартов, используя только силы внутренних и частично занятых рабочих или даже создавая в структуре организации службу по уборке. Возникла потребность отнестись к уборке внутренних помещений профессионально. Контрактная форма уборки, т.е. осуществление ее специализированной фирмой со стороны за плату, — альтернатива проведения ее внутренними силами. Профессионализация призвана усилить позиции фирм, специализирующихся на уборке, и их рабочих. Такая потребность давно назрела и в России, однако лишь немногие предприятия уделяют ей достаточно внимания. В лучшем случае попытки поднять качество уборки офисных помещений сводятся к закупке импортных средств и механизмов, использующихся неэффективно по причине неграмотной и неполной эксплуатации. Этот сектор обслуживания в России пока практически пуст, несмотря на то что сегодня многие фирмы готовы платить за качественную уборку как внешних, так и внутренних помещений.

При отсутствии внутренней мотивационной системы могут возникнуть явления абсентеизма и рестрикционизма. *Абсентеизм* — это «отсутствие» на работе. Обнаружить его в скрытой форме непросто, так как внешне все может выглядеть достаточно благопристойно. Однако можно находиться на работе, формально выполнять предписания, но при этом работать неэффективно. *Рестрикционизм* — это сознательное ограничение работником результатов своего труда. «Работа с прохладцей» — вот как об этом феномене писал Ф.У. Тейлор, называя его также саботажем. Суть этого явления в том, что рабочие физически могут, но психологически не хотят работать, однако при этом делают вид, что трудятся изо всех сил.

Таким образом, можно отметить следующие факторы, способствующие мотивации непрестижных профессий в сфере обслуживания.

1. Создание специализированных предприятий и фирм, оказывающих специфические услуги в сфере обслуживания организаций, причем эти работы могут конкурировать по параметрам цены и качества с услугами аналогичных внутренних подразделений.

2. Повышение сложности труда. Работник должен понимать: то, что умеет он, может не каждый.

3. Развитие уникальных технологий и приемов труда по отдельным (например, особо пользующимся спросом или, наоборот, редким) видам работ, что отчасти способствует формированию фирменного стиля.

4. Повышение оснащенности труда. Оригинальные эффективные средства труда от ведущих производителей дают работнику неопценимые преимущества.

5. Формирование психологически совместимых бригад. Большая текучесть кадров особо обостряет эту проблему.

Практический опыт показывает, что на сферу мотивационных интересов сотрудников влияет их профессиональная принадлежность. Рассмотрим эффективность мотивационных методик в разных областях деятельности на примере медицинского персонала, банковских служащих и сотрудников ресторанов [19, с. 47–51].

**Особенности мотивации труда медицинского персонала.** Набирая младший и средний медицинский персонал лет семь назад, менеджеры коммерческих лечебных центров не испытывали недостатка в кандидатах. Любое объявление получало отклик множества санитарок и медсестер, которые даже не спрашивали, будут ли у них оплачиваемый больничный и отпуск, поскольку предполагаемый оклад был в 8–10 раз выше, чем получаемый ими в госучреждениях.

Но жизнь не стоит на месте: появляются все новые коммерческие лечебные учреждения. Почувствовав возможность найти лучшее место, те же санитарки и медсестры интересуются уже не только зарплатой, но и социальными программами. Спрашивают, организована ли стирка и глажка униформы; просят познакомить их с возможным руководителем и лишь потом принимают решение о том, станут ли они здесь трудиться.

В той же сфере занятости ситуация с врачами выглядит по-другому. Даже когда их официальная зарплата была не средством существования, а темой для шуток, врачи находили возможность заработать: оказывали дополнительные услуги, выезжали на домашние консультации. Кроме этого, работа в государственном лечебном заведении давала возможность учиться не за собственный счет, собирать материалы для научных работ, нарабатывать опыт и получать признание.

Врач, попадавший в довольно жесткую структуру коммерческой медицины, должен был овладеть массой дополнительных навыков — от компьютера до новых моделей общения. Его рабочий день становился ненормированным и слабо планируемым, так как все делалось для «завоевания» пациентов, не говоря уже о том, что при найме на работу врачей совершенно откровенно ставили в известность о неглас-

ном запрещении на совместительство и немедленном увольнении за любую «благодарность» со стороны больных.

Со временем основной мотив перехода докторов в коммерческие лечебные структуры изменился, и уже на первом собеседовании специалисты-медики спрашивают не столько о зарплате и графике работы, сколько о принципах организации рабочего процесса в целом.

**Особенности мотивации труда банковских служащих.** Для сотрудников банковской сферы выделяются другие мотивационные компоненты. Люди, профессионально занятые рейтингами, цифрами, курсами валют, приходят на собеседование уже мотивированными по отношению к работе именно в данном банке. Мотивационные схемы в банковском секторе достаточно унифицированы: заработная плата, бонус, медицинская страховка, социальная программа. Система едина для всех уровней специалистов, но каждый из этих уровней проявляет больший интерес к той или иной ее части.

Так называемый линейный персонал, имеющий в качестве основной части оплаты труда оклад и бонус по результатам работы организации в целом, задает вопросы о социальных благах: полноте медицинской страховки, дотациях на питание и отдых, наличии социальной инфраструктуры и т.д. Таким набором интересуются те, кто уже имеет стабильный социальный статус, не претендует на должностной рост и не стремится расти в профессиональном плане, за исключением периодического повышения квалификации. В основном это женщины старше 30 лет, имеющие семью и занимающие рядовые невысокие должности: операционисты, кассиры, бухгалтеры и пр.

Работающая на этих же должностях молодежь, как правило, учится; для нее важны перспективы профессионального роста и повышения заработной платы. Эти сотрудники обращают внимание на моральный климат в коллективе, наличие основных элементов корпоративной культуры. Большой популярностью пользуются конкурсы «Лучший по профессии», «Самый обаятельный кассир», «Самый эффективный менеджер» и т.п. Такие сотрудники сразу принимают участие в проводимых тренингах, корпоративных мероприятиях, организованном досуге. Они интересуются этими вопросами на собеседовании и в процессе адаптации к новому месту работы, внимательно следят за тем, соответствуют ли истине полученные при поступлении на должность обещания. Исполнение «негласных обязательств» — сильнейший мотивирующий фактор.

В той же банковской сфере значимым компонентом мотивации для топ-менеджеров является внимательное отношение к их предложениям, инициативам, найденным нестандартным решениям. Многие из них получили дополнительное образование в Англии, Швейцарии,

США, где институт коммерческих банков намного старше, чем в России. Самой мотивирующей для них оказывается структура, гарантирующая востребованность и предоставляющая творческую свободу, возможность реализации стратегических идей. Причиной ухода таких сотрудников с работы нередко служит нежелание первых лиц обсудить их инновационные предложения.

**Особенности мотивации труда сотрудников ресторанов.** Для нижнего уровня сотрудников все более или менее ясно. Грузчиками, уборщиками, мойщиками посуды и подсобными работниками на кухне становятся чаще всего люди в возрасте — бывшие сотрудники бюджетных организаций, реже студенты. Кроме стабильной зарплаты (по рыночным меркам относительно невысокой) и питания в течение рабочей смены для мотивации этой части персонала необходимы хорошая организация труда и, конечно, уважение. Тогда они готовы задерживаться и не просить сверхурочных, потому что гораздо более их мотивирует чувство сопричастности, благодарность начальства и коллектива.

Именно эти сотрудники в момент приема на работу особенно остро чувствуют, как к ним относятся: как к дешевой рабочей силе или как к необходимому элементу технологического процесса и полноправным членам коллектива. Для руководителя забыть поздороваться с кем-то из них означает лишить этого человека рабочего настроения. Правильно выбранная тактика общения с персоналом — еще один аспект его мотивации для эффективной работы на конкретном предприятии.

Линейный персонал ресторанов и кафе — официанты и их помощники — изначально мотивированы к работе, поскольку работают прежде всего за чаевые. В отличие от вышеупомянутых технических сотрудников сам оклад для них нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Суммой чаевых выражается удовлетворенность гостя качеством обслуживания, а значит, измеряется эффективность работы официанта и его помощника. Высокая заполняемость зала также в интересах этой категории персонала, поэтому мотивировать их к тому, чтобы случайный гость превратился в постоянного, не нужно — это заложено в специфике профессии.

Существует задача мотивировать персонал к активным продажам с целью получения рестораном, баром или кафе дополнительной прибыли. Удачное решение этой задачи — премия, которую можно сразу определить как бонус в процентном отношении к сумме чеков всех обслуженных столиков.

Хороший эффект дают конкурсы продаж по определенным позициям меню или винной карты:

- бонус за каждую позицию эксклюзивного коньяка;

- процентный бонус от стоимости всех проданных десертов;
- премия, подарок в виде путевки на выходные или билетов на нашумевший спектакль тому, кто продаст самое большое количество порций сезонного блюда.

В этом случае налицо как материальный компонент мотивации, так и «публичный» — работодатель признает заслуги сотрудника в конкретном направлении его деятельности.

Рестораны высокой кухни используют в обслуживании компоненты шоу: блюда, приготавливаемые или разделяемые прямо у стола гостя. И в этом случае для мотивации всего персонала к овладению этими трудоемкими навыками хороши тематические конкурсы профессионального мастерства: «Виртуоз фламбе», «Самое изысканное шоу» и пр.

Хорошо оплачивается и премируется персонал среднего руководящего звена — метрдотели, администраторы и заместители директоров. Само назначение сотрудников на эти ответственные должности, сочетающие задачи руководства персоналом и общения с гостями, — факт признания их профессиональных качеств. С другой стороны, сотрудники, занимающие эти должности, испытывают стресс от постоянного общения и вынуждены находиться под «перекрестным обстрелом» глаз и суждений подчиненных и гостей. Их рабочий день гораздо продолжительнее, чем предполагает рабочий график, а его интенсивность вообще не поддается описанию. Кроме того, им тоже хочется быть в курсе новаций, общаться с коллегами по бизнесу и хоть немного отдыхать. Для них мотивирующим фактором становятся дополнительные выходные дни, выделенные после праздников и важных крупных мероприятий; направление на профессиональные ассамблеи и краткосрочные тренинги; возможность в периоды максимальной нагрузки по собственному усмотрению делегировать часть своих обязанностей наиболее перспективным подчиненным.

Предоставление сотрудникам среднего руководящего звена полной профессиональной свободы и возможности принятия самостоятельных решений в некоторых зонах функциональной ответственности мотивирует их к дальнейшему профессиональному и личностному росту, повышению ответственности, совершенствованию внутренней культуры и общеобразовательного уровня, что в конечном итоге на благо как им самим, так и работодателю.

Правильно спланированная методика периодической аттестации этой категории персонала (по результатам работы, навыкам и знаниям, потенциалу), открытость и доброжелательность руководства в ознакомлении сотрудника с ее итогами, грамотно составленный индивидуальный план на период до следующей аттестации и содействие

кадровой службы в его реализации — все это серьезный компонент мотивации этой категории персонала.

Особо следует остановиться на верхнем слое руководства. Руководитель сервисной структуры не может быть не мотивирован, так как он стоит во главе достаточно сложной структуры, нередко является совладельцем предприятия и поэтому напрямую заинтересован в максимальной эффективности труда. Применительно к этой категории сотрудников следует говорить о «мотивации удержания». Выстроить систему, которая предоставит руководителю возможность в полной мере проявить себя, стать «лицом» ресторана; правильно спланировать PR-мероприятия, поддерживающие его перспективные проекты; дать возможность гордиться работой именно в этой системе — в этом заключается мотивационная задача работодателя.

Говоря обо всех уровнях персонала ресторанной сферы, необходимо отметить, что эти люди занимаются нелегким трудом как в моральном, так и в физическом отношении. Поэтому дополнительный фактор мотивации для них — это комнаты психологической разгрузки, общение с психологом, медкабинет и т.п.

Еще один фактор, введение которого в систему управления персоналом любой структуры дает отличный мотивационный эффект, — возможность так называемого доступа к первому лицу. Например, появление опечатанных ящиков, куда каждый сотрудник, анонимно или подписавшись, может опустить послание по любому вопросу. Право доступа к ящикам имеет только личный помощник первого лица, передающий все адресату. Просмотрев письма, руководитель принимает меры и по необходимости делегирует решение проблемы руководителям конкретных участков.

В одном из пятизвездочных отелей практиковалась система еженедельных завтраков с первым лицом, куда приглашались сотрудники разных служб. В неформальной обстановке они могли услышать слова признания заслуг (их личных или их подразделений) и обсудить проблемные участки работы, наболевшие вопросы. В более консервативных структурах есть ежемесячный день приема сотрудников по любым — личным и производственным — вопросам.

Для каждого сотрудника перспектива высказаться в высшей инстанции, быть услышанным и понятым является, как это ни удивительно на первый взгляд, мощнейшим стимулом к качественному выполнению своих обязанностей.

**Формирование методики мотивации сотрудников предприятия сферы услуг.** Приведенные примеры подтверждают, что нет и не может быть обезличенного механизма мотивации, работающего как часы

и одинакового годного для персонала любой компании. Поэтому менеджеру по персоналу необходимо сформировать ту методику мотивации, которая более всего подходит именно его компании на данном этапе развития.

Прежде всего методика должна основываться на исследовании морально-психологического климата коллектива и корпоративной культуры организации. А такие технологии, как кадровый аудит, снятие социометрии по интересам, ответственности и удовлетворенности результатами труда с сотрудников разных уровней и правильно подведенные итоги этих опросов, зададут верное направление в сложной работе мотивации персонала.

Вполне возможно, что со временем методика подвергнется значительной корректировке, но это — вопрос следующего этапа работы службы персонала. Главное же — начать. Ведь любой персонал хорошо трудится лишь там, где к этому формируют стремление, а не чередуют пресловутые «кнут и пряник».

Таким образом, трудовая мотивация может быть реализована с помощью различных стимулов, таких, как система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Одна из основных форм стимулирования — заработная плата, поэтому в последующих разделах рассматриваются основные подходы к оплате труда работников непроизводственной сферы.

**Основные принципы оплаты труда.** Предприятия (организации) непроизводственной сферы разнообразны по направлениям деятельности, организационно-правовой форме, уровню специализации, размерам и т.д. В связи с этим формы и системы заработной платы, применяемые на них, также очень многообразны. В то же время существует ряд основополагающих правил, которые зависят от преобладающей формы собственности, политики государства в обеспечении минимальной заработной платы, уровня развития национальной экономики, национального богатства страны и др.

Основные принципы оплаты труда в организации:

- 1) определение размера средней оплаты труда работников выше минимальной оплаты труда, установленной государством;
- 2) максимальная самостоятельность предприятия в вопросах организации оплаты труда;

3) опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;

4) оплата по конечным результатам и в соответствии с количеством затраченного труда;

5) поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг;

6) обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;

7) выбор рациональной системы оплаты труда для отдельных категорий работников;

8) обеспечение социальной защищенности работников организации с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда и т.д.

Рыночная экономика выдвигает новые, более жесткие требования к организации оплаты труда. С одной стороны, предприятия полностью самостоятельны в организации труда и заработной платы (установление тарифных ставок, должностных окладов, систем премирования и др.). С другой стороны, компаниям для обеспечения конкурентоспособности на рынке приходится непрерывно изыскивать возможности снижения затрат на заработную плату и на поддержание качества продукции (услуг). Многие организации пытались решить эту проблему простым путем — увеличить долю заработной платы в себестоимости и поднять цену продукции (услуг) — и заплатились затовариванием готовой продукции на складе, невостребованностью услуг, отсутствием оборотных средств, задержками в выплате заработной платы, увольнением квалифицированных работников.

Таким образом, особую актуальность приобретает знание и четкое соблюдение принципов оплаты труда в рыночных условиях. Один из основополагающих принципов — это дифференциация заработной платы в зависимости от ряда факторов.

Наиболее существенные различия в оплате труда персонала наблюдаются при сравнении коммерческих и бюджетных организаций сферы услуг.

### **4.3. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

**Источники и структура фонда оплаты труда.** Оплата труда персонала в коммерческих организациях сферы услуг осуществляется за счет средств предприятия, направляемых на потребление. К средствам, направляемым на потребление, относятся следующие виды выплат:

■ суммы, начисленные на оплату труда всем работникам предприятия;



■ доходы (дивиденды, проценты) по акциям членов трудового коллектива и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия, начисленные к выплате работникам;

■ сумма предоставленных предприятием трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь.

В фонд оплаты труда включаются:

■ выплаты по заработной плате, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов;

■ выплаты стимулирующего характера в соответствии с действующими положениями (премии по результатам работы, вознаграждения по итогам работы за год, надбавки к тарифным ставкам и окладам, доплаты за совмещение профессий, за выполнение обязанностей отсутствующего работника и т.п.);

■ выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда (за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время, в связи с отклонениями от нормальных условий выполнения работы, например в связи с разъездным характером работы и др.);

■ выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда;

■ доплаты за условия труда (тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные), за работу в ночное время и прочие виды выплат, предусмотренные законодательством.

**Понятие заработной платы.** В литературе дается множество определений заработной платы:

■ выраженная в денежной форме часть общественного продукта, поступающая в личное потребление рабочих и служащих в соответствии с количеством и качеством их труда [11, с. 60];

■ часть валового национального продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отраслями народного хозяйства, предприятиями и отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложения товаров [9, с. 504];

■ цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи [9, с. 504].

**Заработная плата** — это вознаграждение, которое получает работник предприятия в зависимости от количества и качества затраченного им труда и результатов деятельности коллектива предприятия. Как уже отмечалось, оплата труда строится на принципах дифференциации заработной платы в зависимости:

- от количества и качества труда;
- сложности труда (квалификации работника);
- напряженности труда;
- тяжести труда;
- видов работ и их значимости (приоритетности);
- географического размещения предприятий и т.д.

Оплата труда может быть организована по тарифному, бестарифному и смешанному принципам.

**Тарифная организация и тарифная система заработной платы.** Основные составные части тарифной организации заработной платы:

- нормирование труда;
- тарифная система оплаты труда;
- формы и системы заработной платы.

Важнейшая задача *нормирования труда* — разработка и внедрение прогрессивных научно-обоснованных норм (норм времени, выработки, обслуживания, управляемости). Все виды перечисленных норм применяются на предприятиях и в организациях сферы услуг, например: нормы времени — для врачей, преподавателей; нормы выработки — для парикмахеров, работников ресторанов, кафе и др.; нормы обслуживания — для горничных в гостиницах, санитарок в больницах, уборщиков помещений, работников коммунальных служб; нормы управляемости — для любых работников аппарата управления.

**Тарифная система** — основа организации оплаты труда, опирающаяся на различия в квалификации работников и интенсивности труда. Она включает следующие основные элементы:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифные сетки;
- тарифные ставки (должностные оклады);
- надбавки и доплаты к заработной плате;
- районные (поясные) коэффициенты к заработной плате.

**Тарифно-квалификационный справочник и его разновидности.**

*Тарифно-квалификационный справочник* представляет собой перечень характеристик работ, выполняемых в данной сфере деятельности (отрасли), и тех требований, которым должен удовлетворять работник, выполняющий данную работу. С помощью тарифно-квалификационного справочника устанавливается сложность работ, выполняемых работником, осуществляется присвоение тарифных разрядов рабочим определенной профессии, присвоение специальности и категорий определенным должностям специалистов.

Существуют следующие разновидности тарифно-квалификационных справочников:

1) единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) работ и профессий рабочих;

2) квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

ЕТКС работ и профессий рабочих имеет три основных раздела:

1) характеристика работ — здесь дается описание работы, которую сотрудник должен выполнить в определенных организационно-технических условиях с установленной производительностью труда, а также указывается степень самостоятельности рабочего при ее выполнении;

2) должен знать — здесь дается описание минимума теоретических знаний, необходимых для выполнения данной работы;

3) примеры работ — здесь приводится перечень конкретных видов работ, отнесенных к данному тарифному разряду.

ЕТКС работ и профессий рабочих состоит из двух частей. Первая часть предназначена для рабочих «сквозных» профессий и содержит квалификационные характеристики по профессиям рабочих, общим для всех отраслей экономики. Во второй части приводятся квалификационные характеристики по профессиям, являющимся специфическими для конкретных отраслей и производств.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих предусматривает их характеристику по трем основным разделам:

1) должностные обязанности — указываются основные функции и задачи работника данной должности;

2) должен знать — перечисляются нормативные документы правительства, профессиональные знания и умения по конкретной должности;

3) квалификационные требования — устанавливаются требования по уровню образования, стажу работы по должности, порядок назначения на должность и освобождения от должности.

В связи с изменением номенклатуры должностей персонала предприятий и организаций сферы услуг в рыночных условиях тарифно-квалификационные справочники дополняются тарифно-квалификационными характеристиками, учитывающими современные требования к специалистам различного профиля.

**Тарифные сетки** служат для определения соотношений в оплате труда рабочих, выполняющих работу разной сложности. Тарифная сетка состоит из определенного количества разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент, соответствующий определенному разряду, показывает, во сколько раз уровень оплаты работ данного разряда выше уровня оплаты работ первого разряда.

Отношение тарифных коэффициентов крайних разрядов называется *диапазоном тарифной сетки*.

В соответствии с «Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих» большинство рабочих тарифицируется по 6-разрядной тарифной сетке. В некоторых отраслях для усиления дифференциации заработной платы по особо сложным и ответственным профессиям рабочих могут быть введены 8-разрядные тарифные сетки (табл. 4.2).

**Таблица 4.2**

**Примеры рекомендуемых тарифных сеток**

**6-разрядная тарифная сетка**

| Тарифный разряд      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Тарифный коэффициент | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 1,8 | 2,0 |

**8-разрядная тарифная сетка**

| Тарифный разряд      | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Тарифный коэффициент | 1,000 | 1,088 | 1,204 | 1,350 | 1,531 | 1,800 | 1,892 | 2,000 |

Для построения тарифной сетки может быть принят метод прогрессивного, регрессивного или равномерного относительного и абсолютного возрастания тарифных коэффициентов, а также смешанный метод. Тарифные сетки могут разрабатываться предприятием самостоятельно на основе рекомендуемых соответствующим министерством Российской Федерации тарифных сеток.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации № 785 от 14 октября 1992 г. для работников бюджетной сферы введена Единая 18-разрядная тарифная сетка (ЕТС). Ее рекомендуется использовать также для общеотраслевых профессий рабочих, которым устанавливаются месячные оклады, для должностей руководителей, специалистов и служащих, занятых не только в бюджетной сфере, но и в предпринимательском секторе экономики. Более подробно ЕТС рассматривается в параграфе 4.4.

**Тарифная ставка** (должностной оклад) определяет размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц). Тарифные ставки рабочих дифференцируются по квалификации, формам оплаты и отраслям. В соответствии с действующим законодательством формы, системы и размер оплаты труда работников устанавливаются предприятием самостоятельно таким образом, чтобы обеспечить гарантированный законом минимальный размер оплаты труда (МРОТ). Поскольку

МРОТ периодически пересматривается, на предприятии должны пересчитываться тарифные ставки первого разряда и должностные оклады.

Тарифные ставки по разрядам определяются путем умножения тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда:

$$C_{\pi} = C_{\pi 1} \times K_{\pi} \quad (4.1)$$

где  $C_{\pi}$  — тарифная ставка  $i$ -го разряда;

$C_{\pi 1}$  — тарифная ставка 1-го разряда;

$K_{\pi}$  — тарифный коэффициент  $i$ -го разряда.

**Виды надбавок, доплат и выплаты по районным коэффициентам в рамках тарифной системы.** Работникам предприятий выплачивается ряд надбавок и доплат, а именно: надбавки за непрерывный стаж работы, за высокое качество (профессиональное мастерство), доплаты за неблагоприятные условия труда и т.д. Всего выплачивается свыше 50 наименований надбавок и доплат. Часть их приведена в действующем ТК РФ от 30 декабря 2001 г., часть — в специальных постановлениях Правительства РФ. Размеры надбавок и доплат определяются предприятием самостоятельно и производятся в пределах имеющихся на эти цели средств, но не ниже размеров, установленных соответствующими решениями Правительства РФ.

Последний элемент тарифной системы — *выплаты по районным (поясным) коэффициентам* к заработной плате в зависимости от географического размещения предприятий. Они устанавливаются для работников предприятий, расположенных в северных, восточных районах страны и в других регионах с неблагоприятными природно-климатическими условиями.

В настоящее время выделяют пять географических зон с коэффициентами: 1-я зона — 1,8–2,0; 2-я зона — 1,6–1,8; 3-я зона — 1,4–1,6; 4-я зона — 1,15–1,4; 5-я зона — 1,0. Кроме того, применяются северные надбавки за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (от 10 до 100% заработка) и коэффициенты за работу в высокогорных условиях (от 1 до 1,4).

**Сдельная оплата труда в рамках тарифной системы.** На предприятиях сферы услуг, действующих в предпринимательском секторе, при тарифной системе организации заработной платы применяются две основные формы оплаты труда: сдельная и повременная, а также их сочетание в виде сдельно-повременной формы.

*Сдельная оплата труда* производится в тех случаях, когда выполняется работа, поддающаяся нормированию, работнику поручается выполнение определенного объема работ и необходимо создать мате-

риальную заинтересованность персонала в увеличении количества оказанных услуг (выполненных работ). Сумма заработка работника при этом находится в прямой зависимости от количества оказанных услуг или объема выполненной работы. Сдельная оплата труда распространена в сфере бытового обслуживания населения, на предприятиях транспорта и связи, в некоторых организациях здравоохранения.

Например, в иркутском филиале МНТК «Микрохирургия глаза» сдельная форма заработной платы применяется для оплаты труда медицинского персонала в хирургических и диагностических бригадах, которые охватывают примерно 40% общей численности персонала [29, с. 22]. Фонд оплаты труда в таких бригадах определяется как произведение количества (операций, методик и т.д.) на цену (трудозатраты данного коллектива). При оплате труда хирурга за основу взята операция как укрупненный конечный показатель его деятельности, хотя до операции и после нее есть ряд сопутствующих функций, как типовых для всех хирургов, так и индивидуальных в зависимости от больного. Цены на операции разбиты на четыре категории: по степени риска, трудозатратам, сложности и составу специалистов. Цены подвижные, они меняются в зависимости от общего дохода организации. Таким образом, прослеживается связь между количеством и качеством труда данного хирурга и общим доходом организации. Удельный вес фонда оплаты труда бригад, работающих сдельно, составляет примерно 45% от общего фонда [29, с. 23].

Основа организации сдельной оплаты труда — *сдельная расценка*, т.е. сумма заработной платы, выплачиваемой за изготовление единицы продукции или за выполнение одной услуги (операции). Величина расценки определяется следующим образом:

$$P_{сд} = C_{т1} \times K_n \times H_{вр} = C_{т1} \times K_n : H_{выр} \quad (4.2)$$

где  $P_{сд}$  — сдельная расценка;

$C_{т1}$  — тарифная ставка 1-го разряда;

$K_n$  — тарифный коэффициент  $n$ -го разряда;

$H_{вр}$  — норма времени на изготовление единицы продукции или выполнение услуги;

$H_{выр}$  — норма выработки.

Сдельная форма оплаты труда имеет ряд разновидностей (систем).

*Прямая (индивидуальная) сдельная* оплата труда — заработок работника определяется умножением сдельной расценки на количество изготовленной продукции (выполненных услуг).

*Сдельно-премиальная* система оплаты труда — сочетание сдельной системы оплаты с премированием работников за достижение определенных производственных показателей: повышение производи-

тельности труда, улучшение качества обслуживания, экономию материальных ресурсов и т.д.

*Сдельно-прогрессивная* система оплаты труда — выработка работника в пределах установленной нормы оплачивается по основным (нормальным) сдельным расценкам, а вся выработка сверх установленной нормы — по повышенным (прогрессивным) расценкам.

*Коллективная (бригадная)* оплата труда применяется для оплаты результатов труда группы (бригады) работников, связанных между собой совместной работой. В этом случае в основе определения фонда заработной платы бригады лежит коллективная сдельная расценка, а доля каждого работника в общем заработке бригады рассчитывается соответственно количеству отработанного им времени и его квалификации, или с использованием коэффициентов трудового участия, или каким-либо другим методом.

*Косвенная сдельная* система используется иногда для оплаты труда рабочих, обслуживающих основное производство. Заработок рабочего в этом случае зависит не от его личной выработки, а от результатов труда обслуживаемого им участка.

*Аккордная* система оплаты заключается в том, что сдельная расценка устанавливается не на отдельные операции, а сразу на весь объем выполняемой работы. Оплата за определенный объем работы устанавливается по договоренности между работниками и администрацией предприятия.

**Повременная форма оплаты в рамках тарифной системы** применяется при выполнении трудно поддающейся нормированию работы, когда нет четко выраженного объема и необходимо стимулировать материальную заинтересованность сотрудников прежде всего в повышении качества выполнения работ и услуг. Повременная оплата широко распространена во всех отраслях экономики и используется для оплаты труда вспомогательных рабочих и служащих, например, лифтеров, вахтеров, курьеров, учетчиков, кассиров, табельщиков, кладовщиков и т.п.

Повременная форма оплаты труда подразделяется на две системы:

1) при *простой повременной системе* заработок работника определяется его квалификацией и количеством фактически отработанного времени;

2) *повременно-премиальная система* представляет собой сочетание простой повременной системы оплаты с премированием работников за достижение определенных производственных показателей.

В качестве примера повременной формы заработной платы может быть приведена оплата труда медицинского персонала Иркутского диагностиче-

ского центра. Заработная плата работника здесь зависит от затрат рабочего времени на случай поликлинического обслуживания, годового бюджета рабочего времени должностей медицинского персонала и использования рабочего времени на осуществление лечебно-диагностической деятельности. Коэффициенты использования рабочего времени должностей медицинского персонала рассчитаны в зависимости от структуры нормы времени на то или иное исследование, процедуру, вид работы. В соответствии с нормативными документами лаборанту на непосредственную работу по проведению исследований отводится 80% рабочего времени, остальное время затрачивается на вспомогательные виды деятельности (подготовка реактивов, разведение растворов). Следовательно, коэффициент составляет 0,8. В расчетные нормы времени на радиологические и эндоскопические исследования и лечебно-диагностические процедуры включены все виды деятельности врача-радиолога и врача-эндоскописта, поэтому коэффициент равен 1. Медицинская сестра по физиотерапии в течение рабочего дня может иногда осуществлять отпуск физиотерапевтических процедур одновременно нескольким пациентам, поэтому коэффициент составляет 1,12.

Разновидностью повременной формы оплаты труда является *система должностных окладов*, которая применяется для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

Например, в гостиничном комплексе «Русь» г. Иркутска используется система материального стимулирования труда руководителей, специалистов и других работников, предусматривающая расчет должностных окладов персонала на основании повышающих и понижающих коэффициентов. Так, для директора гостиницы могут быть применены следующие повышающие коэффициенты:

- отсутствие жалоб от клиентов — 0,15–0,2;
- своевременное и качественное выполнение всех распоряжений вышестоящего руководителя — 0,1–0,2;

- инициатива в принятии решений — 0,12–0,2

Понижающие коэффициенты:

- низкий уровень загрузки гостиничных номеров — 0,1–0,2;
- наличие жалоб от клиентов — 0,15–0,2;
- плохая организация работы подразделений — 0,1–0,2;
- невыполнение распоряжений вышестоящего руководителя — 0,1–0,2;
- отсутствие контроля над охраной труда, техникой безопасности, пожарной безопасностью и санитарией — 0,1–0,2.

Кроме того, за высококвалифицированный и напряженный труд предусмотрено ежемесячное премирование работников гостиницы «Русь» в размере 50% от оклада и ежеквартальное — 75%.



**Сдельно-повременная форма оплаты труда в рамках тарифной системы** представляет собой сочетание сдельной и повременной оплаты труда.

В качестве примера может быть приведена оплата труда научных сотрудников иркутского филиала МНТК «Микрохирургия глаза». Размер фонда оплаты труда научных сотрудников определяется как сумма произведений коэффициентов на должность, установленных в соответствии с разработанной в организации шкалой, и количества операций, выполненных научными сотрудниками с поправкой цены на операцию (для хирурга) на коэффициент 0,25. Коэффициенты устанавливаются выше других должностных коэффициентов, это способствует созданию приоритета научных исследований и вырабатывает стимул к продуктивной научной деятельности [29, с. 24]

В розничной торговле используются смешанные формы твердых окладов в различных сочетаниях с комиссионными, так как продавец, кроме своей основной функции, часто выполняет функцию консультанта. Комиссионные, как правило, составляют определенный процент от величины оборота, достигнутого продавцом.

**Минимальная и средняя заработная плата в рамках тарифной системы.** В основу организации оплаты труда при тарифной системе положен потребительский бюджет работника. За образец принимается минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором и основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, причем эта стоимость исчисляется в расчете на месяц в виде денежных выплат, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

Тарифная часть заработной платы регулируется в зависимости от минимального размера оплаты труда, который, хотя периодически и пересматривается, является очень низким.

Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня квалификации и продуктивности труда необходимы обоснованные соотношения между минимальной и средней заработной платой. За рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% средней, в России — около 10%, что явно недостаточно [27, с. 370].

В связи с перечисленными проблемами тарифная система оплаты труда находит все меньшее применение на предприятиях сферы услуг. Большинство коммерческих фирм в условиях рыночных отношений предпочитают использовать бестарифный и смешанный варианты организации заработной платы.

**Особенности бестарифной организации заработной платы.** При бестарифном (распределительном) варианте индивидуальная заработная плата каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда, который, в свою очередь, начисляется по коллективным результатам работы. В соответствии с бестарифным вариантом организации заработной платы в основу оценки трудового вклада ставится квалификационный уровень работника, характеризуемый определенным набором признаков. Эти признаки заранее оговорены между работниками и работодателями и официально учитываются при начислении сотруднику заработной платы. Предполагается, что квалификационный потенциал работника остается постоянно используемым и не очень колеблется, какими бы ни были конкретные производственные обстоятельства. Если возникают отклонения от средних условий использования квалификационного потенциала работника, сказывающиеся на общем результате труда при бестарифном варианте организации заработной платы, то эти отклонения должны быть оценены с помощью специальных корректирующих коэффициентов. Введение коэффициентов нередко сопровождается отказом от поэлементного нормирования труда, выписывания нарядов на выполняемые работы и многих других привычных форм контроля над трудовым вкладом работников со стороны специалистов по труду предприятий. Более того, дело оценки трудового вклада становится часто уже не функцией специалистов по труду, а функцией руководителей (или первичных трудовых коллективов) и самих работников.

Для бестарифного варианта организации заработной платы характерны следующие признаки:

1) тесная связь и полная зависимость уровня оплаты труда отдельного работника от величины фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам работы;

2) относительная степень гарантированности заработной платы, базирующаяся на присвоении каждому работнику постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда по данным о предыдущей трудовой деятельности данного сотрудника;

3) постоянно осуществляемая «оценка заслуг» работника в его трудовом коллективе, выражающаяся в установлении при каждом начислении заработной платы коэффициента трудового участия работника в текущих результатах деятельности, дополняющего оценку его квалификационного уровня.

Итак, индивидуальная заработная плата каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде за-

работной платы. Она определяется по следующей принципиальной схеме:

$$ЗП_i = \frac{ФОТ_k \times K_i \times КТУ_i \times T_i}{\sum_1^n K_i \times КТУ_i \times T_i}, \quad (4.3)$$

где  $ЗП_i$  — индивидуальная заработная плата работника (руб.);

$ФОТ_k$  — фонд заработной платы коллектива, подлежащий распределению между работниками (руб.);

$K_i$  — коэффициент квалификационного уровня, присвоенный  $i$ -му работнику трудовым коллективом в момент введения бестарифной системы оплаты труда (баллы, доли или др.);

$КТУ_i$  — коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, присваиваемый  $i$ -му работнику трудовым коллективом, на период, за который производится оплата (доли единицы, баллы и др.);

$T_i$  — количество рабочего времени, отработанного  $i$ -м работником в период, за который производится оплата (часы, дни);

$n$  — количество работников, участвующих в распределении фонда оплаты труда (человек).

Важная задача бестарифной системы оплаты труда — правильное определение коэффициентов.

*Коэффициент квалификационного уровня* может быть определен различными методами:

1) исходя из соотношения средней заработной платы  $i$ -го работника за достаточно продолжительный период времени (полгода, год и т.д.), предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда, и средней заработной платы работника с самым низким уровнем оплаты труда за тот же период;

2) на базе действующих условий оплаты, исходя из сложности работы, фактических условий труда на рабочем месте, сменности, интенсивности труда, профессионального мастерства.

*Коэффициент трудового участия* (КТУ) работника в текущих результатах деятельности подразделения определяется путем учета повышающих и понижающих его величину факторов.

Повышающие коэффициенты должны учитывать:

1) инициативность работника (например, инициатива в освоении и применении передовых методов труда; трудовая активность по внедрению прогрессивной техники и технологии; освоение работ по смежным профессиям; инициатива в предотвращении простоев; взаимопомощь, передача опыта работы другим и т.д.);

2) достижение более высоких результатов труда (повышение производительности труда, улучшение качества услуг, экономия материальных ресурсов и т.п.).

К показателям, снижающим КТУ, относятся:

1) факты, свидетельствующие о безынициативности работника, его пассивности, равнодушии (отказ от освоения передовых методов труда, уклонение от выполнения срочных заданий и т.п.);

2) снижение результатов труда (снижение производительности, повышение доли брака и т.п.);

3) производственные упущения (нарушения трудовой и производственной дисциплины, правил техники безопасности, режимов труда и отдыха и т.п.).

Поскольку бестарифные системы оплаты труда ставят заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива, то применять их можно только там, где трудовой коллектив полностью несет ответственность за эти результаты.

Так, например, действующая в АО «ИркутскавтоГАЗсервис» бестарифная система оплаты и стимулирования труда предполагает, что зарплата каждого работника определяется трудовым соглашением на основании интересов работника и состоит из двух частей: переменной и постоянной. Переменная часть заработной платы зависит от трех величин: размера полученного дохода за отчетный месяц, вклада каждого подразделения в конечный результат деятельности предприятия и личного вклада каждого отдельного работника. Другая составляющая заработной платы представляет собой часть прибыли, которая определяется советом директоров. Прибыль распределяется по подразделениям, а внутри подразделения — между его работниками.

**Смешанный принцип организации заработной платы** предполагает сочетание тарифной и бестарифной моделей оплаты. При этом возможны различные подходы к комбинации тарифной и бестарифной систем.

Один подход состоит в том, что одна часть персонала (руководители подразделений и специалисты) оплачиваются по бестарифной системе оплаты труда, а другая часть персонала (рабочие) — на основе тарифной системы. Такой подход характерен для крупных и средних предприятий сферы услуг.

Другой подход, который все шире распространяется на предприятиях с негосударственной формой собственности и особенно на предприятиях небольших размеров, предполагает, что заработная плата работника состоит из трех частей:

- размер первой части зависит от квалификации работника, стажа работы, профессионального опыта;
- вторая часть — вознаграждение за индивидуальные успехи (премии за высокое качество, рост производительности и другие показатели);
- третья часть — вознаграждение по результатам деятельности всего предприятия.

Две последние составляющие могут изменяться в зависимости от достигнутых результатов. Такая система гарантирует получение необходимого минимума средств к существованию (за счет первой части зарплаты), при этом работник заинтересован в повышении квалификации и длительном сотрудничестве с предприятием. Вторая часть побуждает к достижению высоких индивидуальных показателей, а третья — нацеливает сотрудника на реализацию интересов всего предприятия. С помощью такой системы оплаты труда можно эффективно стимулировать персонал в постоянно меняющихся современных условиях хозяйствования.

Кроме перечисленных форм и систем, в предпринимательском секторе сферы услуг используются и другие подходы к оплате труда персонала, например, рейтинговая система, оплата в процентах от полученной прибыли, система «плавающих окладов», оплата на коллективно-договорных условиях, контрактная система оплаты и др.

Многие предприятия и организации сферы услуг применяют сочетание различных форм и систем оплаты труда для отдельных категорий персонала. Например, в иркутском филиале МНТК «Микрохирургия глаза» используются следующие подходы к оплате труда работников: для менеджеров — бестарифный вариант организации заработной платы, при котором оплата труда каждому сотруднику определена в виде процента от фонда оплаты труда коллектива (дохода); медицинский персонал в хирургических и диагностических бригадах находится на сдельной форме заработной платы (в зависимости от количества операций); научные сотрудники — на сдельно-повременной форме оплаты; обслуживающий и вспомогательный персонал — на повременной.

Опыт управления персоналом аудиторско-консалтинговой фирмы «Современные бизнес-технологии» [17, с. 42–43] показывает, что при построении системы мотивации и стимулирования труда персонала важно выделить основные и второстепенные факторы, отражающие эффективность труда персонала. Эти факторы одновременно являются и показателями стимулирования. Так, оценка результатов труда менеджеров консалтингового проекта осуществляется по следующим основным факторам:

- высокому качеству работ, выражающемуся в удовлетворенности клиента в целом ее итогами;
- прибыльности проекта для консультационной компании;

■ намерению клиента продолжить работу с этим консультантом (фирмой) в дальнейшем.

Для менеджеров проектов в компаниях, занимающихся консалтинговым бизнесом, могут применяться и другие доплаты, носящие второстепенный, менее значимый характер. Например, непосредственно за управление проектом — 5–15% дополнительно к базовому окладу на время руководства проектом. Доплаты вводятся также за одновременное управление двумя и более проектами, за превышение норматива пребывания в командировках (обычно консультанты проводят в командировках в среднем от 25 до 50% своего рабочего времени) и т.д.

Из практики работы страховой компании «НАСКО» [6, с. 100–101] следует, что мотивация и стимулирование труда должны быть напрямую связаны с критериями оценки как персонала структурных подразделений, так и работников индивидуально. Структура оплаты труда в компании была разделена на три группы

1. Президент компании (высшее должностное лицо). Денежное вознаграждение складывается из:

■ оклада, размер которого определяется учредителем (акционерами) и оформляется трудовым договором;

■ ежегодной премии в зависимости от конечных финансовых результатов деятельности компании за год.

2. Топ-менеджеры «доходных» подразделений (отделов продаж, перестрахования и т.д.). Составляющие денежного вознаграждения:

■ оклад, назначенный президентом компании в соответствии с Положением об оплате труда (внутреннего нормативного акта компании);

■ текущая премия за месяц;

■ ежеквартальная и годовая премии за выполнение плана по объему страховых сборов.

3. Топ-менеджеры «обслуживающих» подразделений (юридического отдела, отдела персонала, отдела выплат и т.д.). Составные части денежного вознаграждения:

■ оклад, назначенный президентом компании в соответствии с Положением об оплате труда;

■ текущая премия за месяц;

■ ежеквартальная и годовая премия за выполнение плана по объему страховых сборов компании за бюджетный период

Интересный опыт стимулирования и оплаты труда персонала имеется в торговых компаниях [24, с. 29–30]. Эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

■ стратегия продаж компании;

■ система продаж, особенности управления продажами;

■ особенности бизнес-процессов в компании;

- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
- организационная культура.

В частности, система мотивации, разработанная в компании, торгующей в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой в оптовой компании: активные продажи требуют иных стимулов, нежели сбыт

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Для примера приведем схемы оплаты труда трех специалистов, работающих в одной компании в отделе продаж, но выполняющих различные функции.

**Менеджер по сбыту:** оклад в соответствии с разрядом плюс премия за перевыполнение плана-минимума плюс премия за каждый разработанный заказ свыше 20 тыс. долларов США (по «сбытовой» платежной матрице) плюс премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) плюс премия за выслугу лет плюс премия за компетентность

**Региональный менеджер:** оклад в соответствии с разрядом плюс премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план продаж, плюс премия за каждый разработанный заказ свыше 13 тыс. долларов США (по «продажной» платежной матрице) плюс премия за выслугу лет плюс премия за компетентность

**Начальник региональной сети:** оклад в соответствии с разрядом плюс 0,1% объема продаж отдела свыше плана-минимума плюс единовременные премии за открытие нового филиала (500 долларов США) и регионального склада (1000 долларов США) плюс премия за выслугу лет плюс премия за компетентность.

Важное требование к эффективной системе мотивации, стимулирования и оплаты труда — прозрачность и объективность системы. В случае, если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы, если критерии оценки деятельности сотрудников необъективны или оценка происходит волонтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект достигнут не будет.

#### 4.4. ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Единая тарифная сетка: базовые принципы.** Система оплаты труда работников бюджетной сферы с начала 1990-х гг. осуществляется на принципиально новой основе. Нормативный документ, регламентирующий организацию оплаты труда персонала в этой сфере деятельности, — постановление Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сфе-

ры на основе Единой тарифной сетки». Новая система оплаты ставила задачу усиления стимулирующей роли заработной платы работников образования, здравоохранения и социальной защиты населения, культуры и искусства, науки и научного обслуживания, физической культуры и спорта, а также работников учреждений, организаций и предприятий других отраслей, находящихся на бюджетном финансировании. Эта задача должна была решаться путем упорядочения тарифных условий оплаты труда по отраслям, установления обоснованных соотношений в уровнях заработной платы различных профессионально-квалификационных групп работников в зависимости от сложности труда и квалификации на основе применения Единой тарифной сетки.

Вводимая в бюджетных отраслях Единая тарифная сетка (ЕТС) призвана обеспечивать равный подход к оценке квалификации работников (сложности выполняемых ими работ) и означает переход от отраслевого к межотраслевому принципу организации заработной платы работников бюджетной сферы с учетом объективно существующих отраслевых особенностей.

ЕТС представляет собой единую шкалу тарификации и поразрядной оплаты труда рабочих и служащих. Она охватывает все группы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании (за исключением органов представительной и исполнительной власти), — от рабочих до руководителей различного уровня, начиная с заведующих камерой хранения до директоров (генеральных директоров) учреждений, организаций, предприятий, ректоров вузов, главных редакторов газет (журналов) и т.д.

Все профессии и должности работников в ЕТС сгруппированы по признаку общности выполняемых работ (функций). Общность функций, выполняемых в процессе труда рабочими по всей бюджетной сфере, позволила представить их в ЕТС одной группой.

Служащие бюджетных отраслей распределены на две основные группы. Первая группа включает в себя общеотраслевые должности служащих, которые, в свою очередь, распределены на три подгруппы: технические исполнители, специалисты, руководители.

Во вторую группу входят только должности руководителей и специалистов, специфические для той или иной отрасли бюджетной сферы (группировка должностей служащих приведена в приложениях 2 и 3 к постановлению Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785).

**Разряды оплаты в Единой тарифной сетке** отражают, как правило, только сложность выполняемых работ (функций). Они не учитывают условий труда, значимости тех или иных профессий (должностей) и каких-либо других факторов.



Ставки оплаты первого разряда принимаются в ЕТС в размерах не ниже уровня минимальной заработной платы, установленного в законодательном порядке. Нарастание ставок по разрядам оплаты труда по мере возрастания его сложности призвано обеспечить материальную заинтересованность работника в повышении квалификации.

Единая тарифная сетка предусматривает дифференциацию оплаты по 18 разрядам (табл. 4.3).

Таблица 4.3

**Разряды оплаты труда и тарифные коэффициенты**

| Разряд оплаты труда  | 1-й | 2-й  | 3-й  | 4-й  | 5-й  | 6-й  | 7-й  | 8-й  | 9-й  |
|----------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Тарифный коэффициент | 1,0 | 1,30 | 1,69 | 1,91 | 2,16 | 2,44 | 2,76 | 3,12 | 3,53 |

| Разряд оплаты труда  | 10-й | 11-й | 12-й | 13-й | 14-й | 15-й | 16-й | 17-й | 18-й  |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Тарифный коэффициент | 3,99 | 4,51 | 5,1  | 5,76 | 6,51 | 7,36 | 8,17 | 9,07 | 10,07 |

Тарификация рабочих производится по 8 разрядам (с 1-го по 8-й). Это соответствует ныне действующему Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (ЕТКС). Вместе с тем высококвалифицированным рабочим, занятым на важных и ответственных работах, могут устанавливаться оклады исходя из 9–10-го разрядов оплаты ЕТС по перечням, утвержденным в установленном порядке министерствами и ведомствами Российской Федерации, и из 11–12-го разрядов оплаты ЕТС по перечням, утвержденным соответствующим министерством (до 2004 г. — Министерством труда и социального развития Российской Федерации). Эта мера предусмотрена в целях усиления материального стимулирования наиболее сложного и квалифицированного труда рабочих.

Служащие бюджетных отраслей, в том числе технические исполнители, специалисты и руководители, тарифицируются со 2-го по 18-й разряды. Для стимулирования повышения квалификации и установления обоснованных соотношений в оплате труда различных категорий работников в ЕТС используется нарастание уровней ставок оплаты от более низкого разряда к более высокому, так что общий диапазон 18-разрядной сетки составляет  $1 + 10,07$ , т.е. ставка 18-го разряда в 10,07 раза превышает ставку 1-го разряда. При этом с 1-го по 3-й разряд ставки от разряда к разряду увеличиваются на 30%, с 4-го по 15-й — на 13%, с 16-го по 18-й — на 11%.

Нарастание тарифных коэффициентов от разряда к разряду, когда наибольший прирост (30%) предусмотрен на начальных разрядах, а наименьший (11%) — на высших, объясняется необходимостью со-

циальной защиты наименее квалифицированных (а следовательно, и низкооплачиваемых в прошлом) групп работников по сравнению с высококвалифицированными специалистами и руководителями.

В приложениях 2 и 3 к постановлению Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки» утверждены разряды оплаты труда Единой тарифной сетки по основным должностям служащих отраслей бюджетной сферы, использующиеся для отнесения основных должностей к тому или иному разряду оплаты.

Тарификация общеотраслевых должностей является сквозной по всем бюджетным отраслям независимо от места приложения труда руководителя или специалиста той или иной конкретной должности. Например, для экономистов различных специальностей и наименований, где бы они ни работали, предусмотрена тарификация в диапазоне 6—11-го разрядов, для заведующего канцелярией — 4—5-го разрядов, для главных специалистов — 13—17-го разрядов и т.д.

В перечне отраслевых должностей служащих представлены специалисты и руководители здравоохранения и социальной защиты населения, культуры и искусства, науки и научного обслуживания, народного образования, высшей школы, физической культуры и спорта и некоторых других отраслей.

Отнесение отраслевых должностей служащих к разрядам оплаты ЕТС осуществлено с учетом сложности их труда и квалификации, а также с учетом тарификации общеотраслевых должностей. Принимая во внимание, как правило, творческий характер труда и повышенную социальную ответственность специалистов народного образования, высшей школы, здравоохранения и науки, их тарификация установлена на 1—4 разряда выше, чем по общеотраслевым должностям специалистов.

Так, если инженеры различных специальностей и экономисты различных специальностей тарифицируются 6—11-м разрядами, а технологи, конструкторы, электроники, математики и программисты 6—13-м разрядами, то учителя и врачи различных специальностей — соответственно 7—14-м и 8—15-м разрядами. Специалисты культурно-просветительных и архивных учреждений (библиотекари, экскурсоводы, архивисты, палеографы, археографы) по тарификации приравнены к общеотраслевым должностям специалистов — таким как инженеры, экономисты, бухгалтеры с диапазоном разрядов 6—11. Редакционный персонал редакций газет и журналов (корреспонденты, собственные и специальные корреспонденты, обозреватели) протарифицированы на уровне элитных должностей общеотраслевых специалистов (конструкторов,

технологов, математиков, электроников, программистов), т.е. с 6-го по 13-й разряд.

Тарификация отраслевых должностей руководителей также соотносена с тарификацией соответствующих общеотраслевых должностей. Так, на уровне начальников отделов и начальников цехов (общеотраслевые должности), для которых предусмотрены 11–14-й разряды, протарифицированы руководители структурных подразделений по основной деятельности в культурно-просветительных, архивных учреждениях, театрах, музыкальных и танцевальных коллективах, цирках и концертных организациях. На более высоком уровне установлены разряды оплаты руководителей основных структурных подразделений в науке и высшей школе — с 13-го по 16-й.

Тарификация первых лиц — руководителей учреждений, организаций и предприятий отраслей бюджетной сферы, которая предусмотрена в диапазоне 10–18-го разрядов, дифференцирована в зависимости от сложности функций управления по соответствующим должностям руководителей и их социальной ответственности. Высший разряд — 18-й (при наличии диапазона разрядов по тем или иным должностям) предусмотрен для художественных руководителей театров, цирков, главных редакторов и редакторов газет и журналов, руководителей учреждений и организаций науки, ректоров высших учебных заведений, главных врачей учреждений здравоохранения. До 16-го разряда предусмотрена тарификация первых лиц культурно-просветительных и архивных учреждений, учреждений народного образования (школ, интернатов, лицеев и т.д.), спортивных сооружений и др.

Для осуществления на практике тарификации служащих учреждений, организаций и предприятий бюджетной сферы соответствующими министерствами (ведомствами) разработаны и утверждены квалификационные требования в разрезе должностей. В действующем до сих пор Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих преобразован третий раздел включенных в него квалификационных характеристик — «Квалификационные требования». Эти требования даны по разрядам оплаты, предусмотренным ЕТС.

Для большинства должностей специалистов в квалификационных требованиях предусмотрены двойные разряды в рамках соответствующей квалификационной категории. Тарификация двойными разрядами обусловлена довольно ощутимыми различиями в сложности должностных обязанностей специалиста той или иной квалификационной категории, их разнообразием, уровнем ответственности и др. При таком подходе к установлению разрядов руководители учреждений,

организаций и предприятий могут оперативно решать вопросы тарификации в конкретных условиях, т.е. учитывать сложность должностных обязанностей конкретных специалистов и в соответствии с нею присваивать работнику по результатам аттестации тот или иной разряд оплаты.

Разряды оплаты труда ЕТС по основным должностям служащих отраслей бюджетной сферы приведены в табл. 4.4.

**Таблица 4.4**

**Разряды оплаты труда служащих отраслей бюджетной сферы**  
[12, с. 43–46]

| Категория и должность работника                                                                                                       | Диапазон разрядов |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>АРХИВНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ</b>                                                                                                            |                   |
| Специалисты                                                                                                                           |                   |
| Администратор (включая старшего)                                                                                                      | 4–11              |
| Хранитель фондов (включая старшего)                                                                                                   | 5–9               |
| Архивист, палеограф, археограф                                                                                                        | 6–11              |
| Методист                                                                                                                              | 7–12              |
| Художник-реставратор (занятый реставрацией памятников истории, культуры и архивных документов)                                        | 7–15              |
| Руководители                                                                                                                          |                   |
| Главный специалист                                                                                                                    | 11–14             |
| Заведующие (начальники) отделами (секторами) по основной деятельности, лабораториями, архивохранилищами                               | 11–14             |
| Главный хранитель фондов                                                                                                              | 12–15             |
| Директор (заведующий) архивным учреждением, директор филиала                                                                          | 10–16             |
| <b>КУЛЬТУРНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ</b>                                                                                           |                   |
| Специалисты                                                                                                                           |                   |
| Руководитель кружка, культорганизатор                                                                                                 | 6–8               |
| Библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик, аккомпаниатор                                                                              | 6–11              |
| Режиссер, балетмейстер, хормейстер, артист (студий и самодеятельных коллективов), художник-постановщик                                | 9–12              |
| Руководители                                                                                                                          |                   |
| Главный специалист                                                                                                                    | 11–14             |
| Заведующие (начальники) структурными подразделениями по основной деятельности, филиалами, реставрационными мастерскими, лабораториями | 11–14             |
| Главные инженер, хранитель фондов, художник, архитектор, дирижер, хормейстер, балетмейстер, режиссер                                  | 12–15             |
| Директор (заведующий), генеральный директор                                                                                           | 10–16             |
| <b>ТЕАТРЫ, МУЗЫКАЛЬНЫЕ И ТАНЦЕВАЛЬНЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ, ЦИРКИ И КОНЦЕРТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                                                  |                   |
| Специалисты                                                                                                                           |                   |
| Артисты всех жанров                                                                                                                   | 4–15              |
| Художники всех специальностей, руководитель литературно-драматической части, заведующий художественно-постановочной частью            | 11–14             |

| Категория и должность работника                                                                                                                                                                                                                         | Диапазон разрядов |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Режиссер-постановщик, балетмейстер-постановщик, художник-постановщик, дирижер                                                                                                                                                                           | 13–15             |
| Руководители                                                                                                                                                                                                                                            |                   |
| Главные режиссер, дирижер, балетмейстер, хормейстер, художник                                                                                                                                                                                           | 14–17             |
| Художественный руководитель                                                                                                                                                                                                                             | 15–18             |
| Заведующие (начальники) отделов по основной деятельности, службами и цехами                                                                                                                                                                             | 11–14             |
| Директор (заведующий), генеральный директор                                                                                                                                                                                                             | 15–17             |
| <b>РЕДАКЦИИ ГАЗЕТ И ЖУРНАЛОВ</b>                                                                                                                                                                                                                        |                   |
| Специалисты                                                                                                                                                                                                                                             |                   |
| Редакционный персонал                                                                                                                                                                                                                                   |                   |
| Машинистка редакции                                                                                                                                                                                                                                     | 5–8               |
| Корреспондент, редактор                                                                                                                                                                                                                                 | 6–13              |
| Собственный корреспондент, обозреватель, специальный корреспондент                                                                                                                                                                                      | 10–13             |
| Руководители                                                                                                                                                                                                                                            |                   |
| Заведующий отделом по основной деятельности                                                                                                                                                                                                             | 11–13             |
| Редактор отдела                                                                                                                                                                                                                                         | 12–14             |
| Ответственный секретарь                                                                                                                                                                                                                                 | 14–15             |
| Главный редактор, редактор газеты (журнала)                                                                                                                                                                                                             | 10–18             |
| <b>НАУКА И НАУЧНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ</b>                                                                                                                                                                                                                     |                   |
| Специалисты                                                                                                                                                                                                                                             |                   |
| Научный сотрудник                                                                                                                                                                                                                                       | 8–17              |
| Руководители                                                                                                                                                                                                                                            |                   |
| Главные специалисты: в отделах, отделениях, лабораториях, мастерских                                                                                                                                                                                    | 12–14             |
| Главный инженер (конструктор, технолог, архитектор) проекта научной организации                                                                                                                                                                         | 13–15             |
| Руководитель основного структурного подразделения, ученый секретарь                                                                                                                                                                                     | 13–16             |
| Директор филиала (начальник, заведующий)                                                                                                                                                                                                                | 13–16             |
| Руководитель учреждения (организации)                                                                                                                                                                                                                   | 16–18             |
| <b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                   |
| Специалисты                                                                                                                                                                                                                                             |                   |
| Педагогический персонал учреждений народного образования                                                                                                                                                                                                |                   |
| Учителя всех специальностей, преподаватель, воспитатель, концертмейстер                                                                                                                                                                                 | 7–14              |
| Методист, мастер производственного обучения                                                                                                                                                                                                             | 8–13              |
| Руководители                                                                                                                                                                                                                                            |                   |
| Учреждения народного образования                                                                                                                                                                                                                        |                   |
| Руководитель структурного подразделения                                                                                                                                                                                                                 | 8–12              |
| Директора (заведующие) внешкольных учреждений, детских дошкольных учреждений, школ, интернатов, детских домов, лицеев, гимназий, профессионально-технических и средне-специальных учебных заведений, колледжей, учебно-производственных комбинатов и др | 10–16             |

| Категория и должность работника                                                                                                                             | Диапазон разрядов |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>ВЫСШИЕ УЧЕБНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ</b>                                                                                                                             |                   |
| Специалисты                                                                                                                                                 |                   |
| Профессорско-преподавательский состав                                                                                                                       | 8—17              |
| Руководители                                                                                                                                                |                   |
| Руководитель основного структурного подразделения                                                                                                           | 13—16             |
| Директор филиала                                                                                                                                            | 16—17             |
| Ректор                                                                                                                                                      | 17—18             |
| <b>ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАСЕЛЕНИЯ</b>                                                                                                        |                   |
| Учреждения здравоохранения (включая санитарно-эпидемиологический надзор)                                                                                    |                   |
| Младший медицинский персонал                                                                                                                                |                   |
| Младшая медицинская сестра по уходу за больными, санитарка                                                                                                  | 2—3               |
| Средний медицинский персонал                                                                                                                                |                   |
| Медицинская сестра (включая старшую)                                                                                                                        | 4—10              |
| Зубной техник                                                                                                                                               | 5—8               |
| Фельдшер, фельдшер-лаборант, акушерка (включая старших)                                                                                                     | 5—10              |
| Помощник врача                                                                                                                                              | 6—9               |
| Зубной врач                                                                                                                                                 | 6—12              |
| Врачи                                                                                                                                                       |                   |
| Врачи различных специальностей                                                                                                                              | 8—15              |
| Служба милосердия и отделения социальной помощи на дому                                                                                                     |                   |
| Социальный работник                                                                                                                                         | 3—5               |
| Специалист по социальной работе                                                                                                                             | 7—11              |
| Аптечные учреждения                                                                                                                                         |                   |
| Лаборант                                                                                                                                                    | 5—7               |
| Фармацевт                                                                                                                                                   | 6—9               |
| Провизор (включая старшего)                                                                                                                                 | 8—13              |
| Руководители (учреждения здравоохранения, служба милосердия, отделения социальной помощи на дому, аптечные учреждения, санитарно-эпидемиологический надзор) |                   |
| Главная медицинская сестра                                                                                                                                  | 8—13              |
| Заведующий отделением социальной помощи на дому                                                                                                             | 10—11             |
| Заведующий отделом аптечного учреждения                                                                                                                     | 10—14             |
| Заведующий аптечным учреждением                                                                                                                             | 11—16             |
| Председатель врачебно-трудовой экспертной комиссии (врач)                                                                                                   | 12—16             |
| Руководитель (главный врач, директор, заведующий, начальник)                                                                                                | 13—18             |
| Главный эксперт по врачебно-трудовой дисциплине                                                                                                             | 14—18             |
| Главный врач центра госсанэпиднадзора — Главный государственный санитарный врач                                                                             | 15—18             |
| <b>ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ</b>                                                                                                                          |                   |
| Специалисты                                                                                                                                                 |                   |
| Тренер-преподаватель по спорту                                                                                                                              | 6—12              |
| Инструктор-методист                                                                                                                                         | 7—12              |
| Руководители                                                                                                                                                |                   |
| Руководитель спортивной школы                                                                                                                               | 10—15             |
| Руководитель спортивного сооружения                                                                                                                         | 10—16             |

**Доплаты и надбавки в бюджетных организациях.** В бюджетных отраслях применяются доплаты и надбавки к заработной плате. Дополнительные выплаты, включая вознаграждение за выслугу лет, необходимо применять в целях стимулирования работников с высокой квалификацией, эффективного выполнения работ и закрепления кадров.

Главный способ усовершенствовать практику применения доплат, надбавок и поощрений работников учреждений, организаций и предприятий, работающих в бюджетной сфере, — ориентировать эти дополнительные выплаты на учет индивидуальных качеств сотрудника, которые обеспечивают высокую личную результативность его работы. При этом, разумеется, должны быть сохранены доплаты и надбавки, связанные с различиями в интенсивности труда и загрузке работников при равном должностном наименовании (например, доплата за классное руководство в школе, за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета, когда это не входит в основную работу). Должны быть во всех случаях сохранены надбавки к заработной плате, выплачиваемые за вредные, тяжелые и опасные условия труда. Размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, в том числе за выполнение работ, не входящих в круг основных обязанностей работника, в пределах средств, направляемых на оплату труда, самостоятельно определяются учреждениями, организациями и предприятиями, находящимися на бюджетном финансировании. Величина доплат и надбавок работников не ограничивается максимальными размерами и определяется в зависимости от качества и объема выполняемых работ. Квалификация работников и сложность работ (наличие квалификационной категории, почетного звания, ученой степени и др.) учтены в размерах ставок и окладов, определенных на основе ЕТС.

Доплаты и надбавки компенсационного характера (за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и др.) применяются в соответствии с разъяснением Министерства труда Российской Федерации от 4 марта 1993 г. № 4 «О порядке установления доплат и надбавок работникам учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании». Так, для работающих в ночное время сотрудников учреждений здравоохранения и социальной защиты населения, в том числе водителей санитарного транспорта, состоящих в штате автотранспортных предприятий и других организаций, предусмотрена дополнительная оплата в размере 50% часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время; для медицинского персонала, оказывающего экстренную, скорую и неотложную помощь, выездного персонала и работников связи на станциях отделений скорой и неотложной медицин-

ской помощи — дополнительная оплата в размере 100% часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время.

Рабочие многих учреждений, организаций и предприятий бюджетной сферы могут получать надбавки за профессиональное мастерство. Это вознаграждение целесообразно выплачивать работникам, обладающим высокими деловыми качествами, владеющим передовыми приемами и методами труда, имеющим высокий уровень профессиональной подготовки и устойчиво высокую производительность. Конкретные показатели высокого профессионального мастерства разрабатываются непосредственно в организации, учреждении и на предприятии. Одним из наиболее типичных показателей профессионального мастерства работника бюджетного учреждения, организации, предприятия (особенно небольшого по размеру) может быть овладение профессиональными навыками нескольких профессий и специальностей (например, плотник, столяр, электромонтер, сантехник).

Размеры и порядок оплаты труда лиц, занятых в искусстве, печати, просвещении, работающих по отдельным заданиям или договорам (например, художников, скульпторов, корреспондентов, лекторов и др.), сотрудников по найму, выполняющих работы по личному обслуживанию на дому у нанимателя (домашних работников, горничных, гувернанток, истопников, сторожей и др.), а также лиц, выполняющих работы на дому из материалов нанимателя, устанавливаются по соглашению сторон.

**Оплата труда государственных служащих** регулируется специальным законодательством. Она включает в себя, помимо должностного оклада, надбавки за квалификационный разряд и за особые условия государственной службы, вознаграждение за выслугу лет, премии за результаты работы, материальную помощь, а также иные выплаты, предусмотренные законом.

**Оплата труда в медицинских учреждениях.** Система оплаты труда на основе ЕТС не привела к значительному улучшению материального положения работников бюджетной сферы, поэтому многие организации ведут поиск новых подходов к решению данной проблемы. Так, например, имеется опыт использования стимулирующих систем оплаты труда персонала, занятого в различных областях современного здравоохранения.

Особые трудности возникают при переводе медицинских учреждений на финансирование, зависящее от объема оказанных медицинских услуг. В наиболее сложное положение с экономической точки зрения попадают лечебно-диагностические (параклинические) службы: количество выполняемых анализов, исследований, физиотерапевти-



ческих процедур неуклонно растет при том, что в большинстве диагностических служб продолжают действовать устаревшие штатные нормативы, которые тормозят весь лечебно-профилактический процесс. Кроме того, традиционная система оплаты труда не учитывает влияние сезонного фактора на интенсивность труда персонала лечебно-диагностических служб и не только не стимулирует работников к внедрению новых методов диагностики и лечения, но и во многих случаях заставляет сотрудников противиться этому. Возникает настоятельная необходимость использовать стимулирующие системы заработной платы, в соответствии с которыми размер оплаты труда работников лечебно-диагностических служб напрямую зависит от объема и качества выполненных ими работ.

Разработка стимулирующих систем оплаты труда лечебно-диагностических служб включает в себя два основных этапа:

- 1) формирование фондов оплаты труда лечебно-диагностических служб;
- 2) распределение сформированных фондов между работниками соответствующих подразделений.

Наиболее сложен первый этап в связи с проблемой увязки фондов оплаты труда лечебно-диагностических подразделений с общим фондом оплаты труда медицинского учреждения.

Способы формирования фонда оплаты труда лечебно-диагностических служб могут быть различными:

- 1) по смете;
- 2) последовательное формирование фондов;
- 3) одновременное формирование фондов;
- 4) формирование фондов лечебно-диагностических служб в зависимости от показателей работы основных лечебных служб;
- 5) формирование фондов методом перераспределения;
- 6) в процентах от выполнения плана;
- 7) по объему выполненных работ.

Выбор того или иного варианта формирования фонда оплаты труда определяется целым рядом факторов, важнейшие из которых перечислены ниже.

1. Способ финансирования медицинского учреждения и конкретных служб. Формирование фонда оплаты в зависимости от объема выполненных работ или процента выполнения плана наиболее целесообразно при самостоятельном финансировании лечебно-диагностических подразделений за соответствующие объемные показатели.

2. Цели, которые ставят перед собой руководители учреждения. Если в качестве целей выступает увеличение объема выполняемых

лечебно-диагностических исследований (например, для уменьшения очередей), целесообразна оплата в процентах от выполнения плана или за объем выполненных работ. Если же необходимо уменьшить затраты на содержание этих служб, может использоваться формирование фонда оплаты труда по смете или по остаточному принципу.

3. Технические возможности (наличие средств амортизации, квалифицированных кадров экономистов и т.д.) [15, с. 7–15].

Переход учреждений здравоохранения на работу в условиях бюджетно-страхового финансирования потребовал пересмотра внутриучрежденческого распределения заработанных средств, особенно фонда оплаты труда. В этом отношении определенный интерес представляет опыт работы муниципальной поликлиники № 27 г. Новосибирска по бестарифной системе оплаты труда [1, с. 27–31].

Сущность метода рационального управления по результатам состоит в том, что администрация создает оптимальные организационные условия, предоставляет структурному подразделению необходимые ресурсы и оплачивает выполнение работ по заранее оговоренным условиям с учетом конечных результатов, а подразделение принимает на себя обязательства по выполнению объема услуг, обусловленного договором, в установленные сроки, в необходимой номенклатуре, с объяснением качественных и количественных показателей.

Планирование фонда заработной платы осуществляется следующим образом. Весь фонд делится на две части — базовую и дополнительную. Базовая часть фонда оплаты формируется на основе нормативов трудозатрат за определенный объем предоставляемых услуг за одно посещение, за одну услугу. Дополнительная часть фонда оплаты труда выплачивается из фонда в соответствии с более высокими по сравнению с нормативными результатами труда.

Внутри каждого подразделения действует Положение о распределении фонда оплаты труда. Методику распределения заработанных средств по бестарифной системе оплаты труда в структурном подразделении выбирают сами сотрудники при условии соблюдения требований Трудового кодекса РФ.

Применение такой системы позволило не только повысить оплату труда работников, но и безболезненно резервировать часть средств на выплату предстоящих отпускных в течение всего года, особенно в летний период, а часть средств перераспределять на приобретение оборудования, улучшение материальной базы, повышение квалификации и, следовательно, более качественное оказание медицинской помощи пациентам.

**Отчуждение труда и общая трудовая пассивность.** Как показывает практика, даже самая тщательная проработка системы стимулирования не позволяет избежать таких проблем, как отчуждение труда и общая трудовая пассивность. В России, в частности, это объясняется следующими причинами:

■ размеры оплаты труда в общественном производстве и особенно в непроизводственной сфере таковы, что не позволяют удовлетворить научно-обоснованные нормы потребления (четверть населения имеет доходы ниже прожиточного минимума) [18, с. 22];

■ кризис экономики и всеобщие неплатежи ведут к задержкам по выплате заработной платы;

■ процветает уравнилельная система распределения, сводящая к нулю мотивационные усилия менеджеров и снижающая интерес к повышению квалификации и производительности у работников;

■ взаимосвязь между заработком и интенсивностью, качеством труда нарушается в результате политики, направленной на закрепление персонала на рабочих местах с непривлекательным трудом и вредными условиями; подобное закрепление поддерживается зависимостью размера премий и бытовых благ от отработанного на предприятии срока;

■ премии часто используются не как материальное поощрение, а как инструмент наказания за невыполнение требований администрации;

■ нарушается соотношение рабочего и свободного времени трудящихся, игнорируются системы гибкого рабочего времени;

■ механизм стимулирования ориентирован в первую очередь на методы материального стимулирования интенсивности труда в ущерб его содержательности и общественной полезности.

В этих условиях правильная научно обоснованная мотивация становится основной стратегией преодоления кризиса труда. Развиваться эта мотивация должна в двух основных направлениях:

1) реформа государственной и негосударственной систем регулирования оплаты труда в направлении гуманизации труда и укрепления взаимосвязи заработка с реальным трудовым вкладом работника;

2) переориентация служб социального развития отраслей и предприятий с узких бытовых проблем на разработку и внедрение комплексных программ повышения качества трудовой жизни работников, удовлетворение их разнообразных социальных и духовных потребностей.

#### **4.5. СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Нематериальные мотивы к трудовой деятельности.** Как уже отмечалось ранее, оплата труда — один из важнейших, но не единственный стимул эффективной работы персонала. Нематериальные стимулы и мотивы не должны оставаться без внимания руководителя организации, работающей в сфере услуг. Особое значение имеет социальная мотивация персонала, т.е. в первую очередь удовлетворение

личных интересов работников (мотивов к трудовой деятельности). Анализ рассмотренных выше потребностей человека позволяет выделить следующие виды нематериальных личных интересов:

- интересы, связанные с любовью к профессии;
- привлекательность и содержательность труда;
- стремление к квалификационному росту;
- стремление к творческому росту;
- стремление к общению;
- стремление к завоеванию уважения;
- стремление добиться признания и доверия со стороны коллег по работе;
- стремление добиться признания и доверия со стороны руководителей;
- перспектива служебного продвижения;
- стремление к самостоятельной и ответственной работе;
- стремление к сохранению престижа;
- условия труда;
- жилищные условия;
- интерес безопасности;
- интерес здоровья.

**Основные направления социальной мотивации.** Основные направления удовлетворения перечисленных интересов представлены на рис. 4.3.

В соответствии с этими направлениями на предприятиях должен разрабатываться целый комплекс программ и планов:

- 1) программы участия в успехе, прибылях;
- 2) программы участия в управлении;
- 3) программы страхования жизни;
- 4) медицинские, стоматологические программы;
- 5) пенсионные программы;
- 6) стипендиальные программы;
- 7) программы повышения квалификации;
- 8) программы выплат по нетрудоспособности;
- 9) программы развития карьеры;
- 10) программы обучения смежным профессиям;
- 11) программы гибких социальных выплат;
- 12) программы кредитования, субсидий и скидок;
- 13) программы спортивных, культурных и туристических мероприятий;
- 14) программы гибкого рабочего времени и др.



**Рис. 4.3.** Направления социальной мотивации персонала [18, с. 123]

Так, например, по опросам сотрудников нескольких консалтинговых компаний, среди действенных факторов, мотивирующих их активную работу, первые два места занимают материальное и моральное стимулирование соответственно. За ними следуют трудовой настрой коллектива (корпоративный дух) и наличие элементов состоятельности. То есть из четырех факторов, ради которых аудиторы и консультанты готовы работать лучше, быстрее, качественнее, три не связаны с материальными благами. Такой подход как раз характерен для специалистов с высшим образованием и высоким интеллектуальным уровнем. Поэтому нельзя забывать про эти факторы и не надо делать упор в системе мотивации только на деньги [17, с. 43].

Опыт работы компании «Катрис-Комплект» (оптовые продажи комплектующих для жалюзи) показывает, что, если материальное вознаграждение не приносит желаемого удовлетворения, сотрудники теряют интерес к работе. В этом случае целесообразно включать механизмы морального стимулирования. В качестве мер морального поощрения сотрудников предлагаются:

- билеты в музей, зоопарк, цирк, кинотеатр, роллер-центр, на клубные концерты, в театр;

- столик на двоих в пивном баре, ночном клубе, ресторане;

- посещение фитнес-клуба в течение месяца (картинг-клуб, концерты);

- путевка в санаторий;

- туристическая поездка за границу на неделю [23, с. 98]

Из результатов деятельности многих российских и западных компаний следует, что показатели работы организации в целом можно значительно улучшить без особых финансовых вложений, если использовать дополнительные источники мотивации. Директор по персоналу ООО «Джонсон & Джонсон» С.В. Иванова, обобщая опыт работы ряда фирм, предлагает использовать следующие мотивационные мероприятия [13, с. 17–20]:

- team building, или тренинги командообразования (экстремальный, спортивный; с нестандартными, но не экстремальными ситуациями);

- конференции, общие сборы, корпоративные праздники;

- информационные источники (печатные издания: собственные газеты или журналы; внутренний корпоративный сайт);

- конференц-звонки, которые особенно эффективны при дистанционном менеджменте, когда люди находятся в разных городах или даже странах;

- награды;

- конкурсы;

- поздравления сотрудников с достижениями;

- поздравления с личными и гражданскими праздниками, подарки (например, использование пластиковой карты «Подарочный сертификат»).

Современный этап развития характеризуется поиском новых форм и методов мотивации и стимулирования труда. Так, в североамериканской бизнес-среде широко распространено убеждение в эффективности и значимости мотивационных программ. Последние получили всеобщее признание как важная часть стратегии управления персоналом, и почти все организации используют те или иные программы. Это объясняется тем, что они действительно работают — по-

буждают работников приложить максимум усилий для достижения определенных целей.

Акция «Работник месяца», годовые премии, вознаграждение за высокую работоспособность, обеспечение карьерного роста, поощрение за ответственность — вот лишь некоторые из программ мотивации персонала, используемых на современном этапе развития менеджмента. Их количество может варьироваться в зависимости от размеров компании, сферы ее деятельности, объема и характера рынка, концепции корпоративной культуры.

На первый взгляд кажется, что самая важная часть данных программ — материальное вознаграждение. На самом же деле они дают хороший результат именно потому, что побуждают сотрудников выполнить свою работу задолго до получения какой-либо награды. Определение факторов, способствующих успеху организации, и разъяснение для сотрудников, каким именно образом их поведение может повлиять на эти факторы, — вот на чем основываются мотивационный менеджмент.

Эффективные мотивационные программы способствуют заключению взаимовыгодного соглашения между сотрудником и организацией. Они помогают реализовать присущее работникам желание повлиять на деятельность фирмы, сыграть важную роль в достижении общих целей [26, с. 118—119].

**Система сбалансированных показателей**, или технология Balanced Scorecard (BSC), — одна из самых «модных» и многообещающих тем практического менеджмента. Ее базовый принцип — мотивирование сотрудников в зависимости от ключевых показателей результативности (КПР). Методика разработки системы мотивирования на базе КПР состоит из следующих этапов:

- 1) построение иерархии КПР для сотрудника;
- 2) отбор инструментов мотивирования и выделение групп мотивирования;
- 3) принятие той или иной иерархии инструментов мотивирования в рамках выделенных групп;
- 4) выделение подгрупп мотивирования и построение схем мотивирования;
- 5) определение параметров схем мотивирования и объединение схем мотивирования сотрудников в систему.

Подобные схемы при правильном применении могут быть чрезвычайно эффективны: компаниям, использовавшим систему сбалансированных показателей, удавалось решать весьма непростые задачи [3, с. 47—49].

**Критерии социальной мотивации труда.** В заключение можно перечислить 15 основных критериев мотивации труда персонала, работающего в сфере услуг [7, с. 204–205].

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Большинство людей испытывают радость от работы, от сопричастности к результатам деятельности.
3. Каждый хочет показать, на что он способен в своей работе.
4. Каждый стремится выразить себя в труде.
5. Каждый имеет собственную точку зрения на улучшение работы и хочет реализовать ее.
6. Человек хочет ощущать важность своего труда.
7. Каждый стремится к успеху.
8. Успех без признания ведет к разочарованию.
9. Каждый хочет получать всю информацию, оценивающую и определяющую его деятельность.
10. Сотрудники не терпят, если решения, относящиеся к ним, принимаются без их ведома.
11. Каждому требуется информация о качестве его труда.
12. Для всех неприятен контроль со стороны.
13. Каждый стремится к новым знаниям.
14. Опережение нагрузки по отношению к оплате труда ведет к убийству инициативы.
15. Каждый хочет быть сам себе шефом в цепочке «затраты — результат».

### **Основные понятия**

Мотивация, мотив, потребности, мотивационная структура, стимул, теории мотивации, абсентеизм, рестрикционизм; заработная плата, тарифная организация заработной платы, нормирование труда, тарифная система, тарифно-квалификационный справочник, тарифные сетки, тарифные ставки, сдельная оплата труда, повременная оплата труда, бестарифный (распределительный) вариант организации заработной платы, Единая тарифная сетка; социальная мотивация персонала, мотивационные программы.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Сущность мотивации персонала. Понятие мотива.
2. Механизм мотивации. Мотив и стимул.
3. Основные теории мотивации, их классификация.
4. В чем разница между работниками, описываемыми X-, Y- и Z-теориями?
5. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде А. Маслоу.



6. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
7. В чем отличие теории Д. Мак-Клелланда от теорий А. Маслоу и К. Альдерфера?
8. В чем особенности теории ожиданий В. Врума?
9. Какие выводы, применимые в практике управления, можно сделать из теории справедливости С. Адамса?
10. Л. Портер и Э. Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
11. За счет каких средств осуществляется оплата труда работников предприятия?
12. На каких принципах может строиться организация заработной платы в предпринимательских структурах сферы услуг?
13. Назовите и охарактеризуйте основные элементы тарифной системы оплаты труда.
14. Что представляет собой сдельная форма заработной платы, в каких случаях эффективно ее применение?
15. В чем отличие между прямой сдельной и аккордной оплатой?
16. Каковы системы повременной формы заработной платы и ее преимущества?
17. Что представляет собой бестарифная система оплаты труда?
18. Охарактеризуйте сущность и приведите примеры смешанной системы оплаты труда на предприятиях непромышленной сферы.
19. Как осуществляется оплата труда персонала, занятого в бюджетной сфере?
20. Каковы особенности оплаты труда государственных служащих?
21. Приведите примеры использования различных подходов к организации стимулирования и оплаты труда на предприятиях различных сфер деятельности.
22. Каковы основные направления социальной мотивации персонала предприятия?
23. Какие дополнительные источники мотивации персонала Вы можете назвать? Приведите примеры их использования на предприятиях сферы услуг.
24. Каковы направления совершенствования мотивации, стимулирования и оплаты труда в современных условиях? Приведите примеры по известным Вам предприятиям сферы услуг.
25. Назовите основные критерии мотивации персонала и подтвердите возможность их практической реализации соответствующими примерами из деятельности сервисных предприятий.

### Задачи и упражнения

1. Психологический практикум Для определения собственной мотивации можно воспользоваться тестом, позволяющим определить свое жизненное кредо. Для его выполнения необходимо сравнить попарно все предлагаемые утверждения и каждый раз выбранному ответу присваивать один балл. Затем подсчитывается сумма баллов, набранных каждым, и на этой основе происходит их ранжирование.

Я хочу:

- 1) зарабатывать себе на жизнь;
  - 2) обеспечить свое будущее;
  - 3) покупать хорошие вещи;
  - 4) обеспечить себе положение и влияние;
  - 5) завоевать достойное место в жизни;
  - 6) делать что-то интересное;
  - 7) развивать свои способности;
  - 8) приобретать новые знания и умения;
  - 9) идти в ногу со временем;
  - 10) быть не хуже других;
  - 11) применять свои силы и способности;
  - 12) иметь постоянных собеседников;
  - 13) завоевать признание и уважение;
  - 14) обеспечить себе материальный комфорт;
  - 15) внести свой вклад в общее дело;
  - 16) быть при деле;
  - 17) гарантировать себя от неприятностей.
2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа кнута и пряника.
  3. Покажите на конкретных примерах, какие моральные издержки, искажающие мотивационную сферу личности, присутствуют сегодня в деятельности бизнесменов и менеджеров.
  4. Проанализируйте систему социального страхования на фирме «ЗМ» (см. [8, с. 90–102]). Какие потребности работников удовлетворяет использование таких систем? В чем их мотивационный эффект? Известны ли Вам примеры аналогичных систем мотивирования персонала из практики российских предприятий и, в частности, предприятий сферы услуг?
  5. Проанализируйте подходы к мотивированию персонала в системе сбалансированных показателей (см. [3, с. 47–49]). Как Вы думаете, возможно ли использование рассмотренных подходов в организациях сферы услуг? Известны ли Вам примеры подобных подходов к мотивации персонала?

6. Приведите из практики реальных предприятий сферы услуг или предложите конкретные формы реализации перечисленных на рис. 4.3 направлений социальной мотивации персонала.
7. Зачем нужны мотивационные программы? Приведите примеры конкретных мотивационных программ, используемых на предприятиях сферы услуг.
8. Проанализируйте представленную ситуацию: какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшийся конфликт? Как можно предупредить появление подобных ситуаций?

*Ситуация* Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Канарские острова вместе с супругой (или супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти три месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы. Цель — «дать толчок» продажам.

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что здесь работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Продавцы посчитали, что предлагаемое вознаграждение не соответствует требуемым усилиям. Было ясно, что шеф не знает своих подчиненных. Нетрудно было догадаться, кто именно в этой фирме увлекается игрой в гольф.

Никаких занятий с продавцами не потребовалось, они превосходно умели торговать. На следующий день было объявлено, что премией за увеличение объема продаж будет недельный отдых в охотничьих угодьях за счет фирмы. Количество проданных товаров сразу же резко увеличилось.

#### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Сущность мотивации персонала как функции менеджмента.
2. Теории трудовой мотивации, их классификация и практическое значение.
3. Оплата труда персонала в предпринимательских структурах сферы услуг.
4. Особенности оплаты труда персонала бюджетных организаций.

5. Социальная мотивация персонала.
6. Направления совершенствования мотивации персонала на предприятиях сферы услуг.

#### Рекомендуемая литература

1. *Болтенко Н.Н.* Опыт работы поликлиники по бестарифной системе оплаты труда / Н.Н. Болтенко, Т.И. Краснобаева // *Здравоохранение*. 1998. № 9.
2. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе М. : Юрист, 1998.
3. *Вишняков О.Л.* Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О.Л. Вишняков, В.П. Грачев // *Управление персоналом*. 2004. № 19 (105).
4. *Гайдаров Г.М.* Дифференцированная оплата труда медицинских работников стационаров в зависимости от объема и качества работы / Г.М. Гайдаров, С.Н. Смирнов, И.С. Кицул, Н.Н. Абашин. Иркутск : ИГМУ, 1999.
5. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда : учеб. для вузов. М. : НОРМА, 2006.
6. *Гималетдинов А.М.* Мотивация труда в страховой компании // *Справочник по управлению персоналом* 2003. № 6.
7. *Глухов В.В.* Менеджмент : учеб. 2-е изд., испр. и доп. СПб. : Лань, 2002.
8. *Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М. : Дело, 1993
9. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 2003.
10. Единая тарифная сетка по оплате труда работников // *Экономика и учет труда*. 1999. № 4.
11. *Жиделева В.В.* Экономика предприятия : учеб. пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. М. : ИНФРА-М, 2001.
12. Заработная плата. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 1999.
13. *Иванова С.В.* Дополнительные источники мотивации // *Справочник по управлению персоналом* 2004 № 12
14. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2000.
15. *Кадыров Ф.Н.* Стимулирующие системы оплаты труда в здравоохранении. М. : Грантъ, 1998.
16. *Кайро Дж.* Суперменеджер : мотивация и самодисциплина. Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. (Серия «Бизнес-класс»).
17. *Капустин А.* Мотивация менеджмента — залог стабильности компании // *Управление компанией*. 2003 № 6 (25).
18. *Карташова Л.В.* Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. М. : ИНФРА-М, 2004.

19. *Кравченко Н.Р.* Мотивация персонала: выбор необходимой методики // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 9.
20. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. 2-е изд. М. : ЮНИТИ, 2004.
21. *Мазманова Б.Г.* Управление оплатой труда. М. : Финансы и статистика, 2003.
22. *Мишурова И.В.* Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М. : МарТ ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2004.
23. *Пиримова В.Р.* Внутреннее побуждение к деятельности как способ мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 1.
24. *Пустынникова Ю.* Система мотивации персонала в торговых компаниях / Ю. Пустынникова, С. Гольдберг // Управление компанией. 2003. № 4 (23).
25. *Ричи Ш.* Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. М. : ЮНИТИ, 2004.
26. *Саттерфилд Т.* Законы мотивации (Benefits & Compensation Magazine, June 2004) // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 11.
27. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2004.
28. *Уткин Э.А.* Мотивационный менеджмент / Э.Д. Уткин, Т.В. Бутова. М. : ТЕИС, 2004.
29. Экономическая модель Святослава Федорова / сост. Г.М. Тайцунова, Л.А. Смурова, А.И. Ивашина. М. : Федоров, 1996.

Организационный контроль определяется как систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям

С. Грин

## ТЕМА 5

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ УСЛУГ

Понятие и виды контроля. Основные этапы контрольного цикла.  
Контроль человеческих ресурсов. Особенности контроля результатов  
по коммерческим и некоммерческим услугам. Элементы  
эффективного организационного контроля

### 5.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОНТРОЛЯ

**Понятие контроля.** Контроль — одна из важных функций менеджмента. Под *контролем* понимается управленческая деятельность с целью количественной и качественной оценки и учета результатов работы организации. Главные инструменты выполнения данной функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как на основании полученных данных производится корректировка ранее принятых решений и планов. Эффективно поставленный контроль призван иметь стратегическую направленность, ориентированную на результаты, быть своевременным и достаточно несложным.

Работа любого предприятия всегда направлена на достижение конкретных целей. Но для этого, чтобы не сбиться с намеченного курса, необходим постоянный контроль над тем, как реализуются намеченные цели программы.

**Необходимость управленческого контроля в организациях сферы услуг.** Управленческий контроль осуществляется на двух организационных уровнях. *Операционный контроль* производится на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с использованием физических, финансовых, человеческих и информационных ресурсов для достиже-

ния организационных целей. Другая направленность управленческого контроля — внешняя. Этот вид контроля обычно используют менеджеры, ответственные за стратегию корпорации или бизнеса, поэтому его часто называют *стратегическим контролем*. Высшие менеджеры собирают информацию о конкурентах, потребителях, поставщиках, технологиях, правительстве и обществе; стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы компании, чтобы своевременно отреагировать на них.

Существует несколько причин, обуславливающих необходимость управленческого контроля.

1. Нужно наблюдать за тем, чем люди заняты, чтобы быть уверенными, что они адекватно понимают сущность своих обязанностей.

2. Как в самой организации, так и в ее окружении происходят непрекращающиеся изменения, с которыми сталкивается фирма и ее менеджеры. Динамичность внутреннего и внешнего окружения предприятия делает еще более важной связь между планированием и контролем.

3. Структура организаций, занимающихся бизнесом, все более и более усложняется вследствие роста размеров фирм и масштабов производства. Когда организация невелика, ее менеджеры близки ко всем осуществляемым видам деятельности. Но по мере возрастания объемов производства менеджеры, ответственные за выполнение всех задач организации, утрачивают возможность персонально наблюдать за каждым видом деятельности и меняющимися условиями или решать, какие изменения необходимы. В таком случае фирма нуждается в формальной системе контроля.

**Задачи управленческого контроля.** В системе управления фирмой контроль решает несколько задач.

1. С помощью контроля можно заранее обнаружить появление во внешней и внутренней среде фирмы факторов, которые могут оказать серьезное влияние на ее развитие или функционирование, и своевременно отреагировать на них. Поэтому контроль должен не привязываться к строго определенному сроку, а охватывать период, и чем последний больше, тем больше должно быть в нем точек контроля. Кроме того, с помощью контроля отслеживаются недостаточно четко выраженные тенденции развития фирмы, их направление, глубина и т.п. Все это позволяет создавать более обоснованные и надежные планы, особенно на перспективу.

2. Контроль помогает своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой фирмы изъяны, ошибки, промахи и по горячим следам принять необходимые меры для их устранения.

3. Результаты контроля служат основой для оценки работы фирмы и ее персонала в ключевых областях за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею, а также для сравнения ее с другими фирмами.

В целом, контроль позволяет избежать неудовлетворительных результатов деятельности фирмы в будущем и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

**Основные принципы управленческого контроля.** Цели контроля будут достигнуты только в том случае, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами.

1. *Контроль должен быть всеохватывающим*, т.е. держать в поле зрения все основные сферы деятельности фирмы, внешнюю ситуацию и внутренние процессы, протекающие в ней. Речь идет не о тотальности, мелочности, фиксации любых событий (это дорого, практически невозможно и ведет к потере самостоятельности людей, освобождает их от ответственности), а о разумном, научно обоснованном подходе, позволяющем получить достаточно полную и объективную картину происходящего. Такой контроль не может быть уделом одного лица или небольшой группы лиц; к нему нужно привлекать весь персонал фирмы или его значительную часть, ибо лучший контроль — это самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Поэтому, чтобы получить надежный контроль, нужно от него отказаться, «отпустить поводья», максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения ими своих обязанностей и проверять лишь самое важное — результаты.

2. *Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность*, отражать общие приоритеты развития фирмы. Второстепенные же сферы часто проверять не стоит, тем более докладывать руководству обо всех мелочах. А контроль над простыми операциями вообще вряд ли имеет смысл, так как отвлекает много сил и средств.

3. *Контроль — неотъемлемый элемент процесса планирования.* Контроль осуществляется не ради него самого, не ради выявления проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успешного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, не предназначенная для корректировки деятельности фирмы, бесполезна, и собирать ее нецелесообразно. В то же время необходимо точно знать степень отклонения реальных процессов, происходящих в фирме, от научно обоснованных стандартов, анализировать их причины и возможные последствия. Обнаружить возможные ошибки и способствовать устранению их причин значительно дешевле, чем ликвидировать последствия.



4. *Контроль должен быть своевременным* — «в нужном месте и в нужный час», с тем, чтобы обнаружить отклонения и устранить их, пока не поздно. Удобный момент для ревизии самого процесса выполнения плана определяется не спонтанно, а в зависимости от стадии его выполнения, скорости протекания соответствующих технических, технологических и хозяйственных процессов.

5. *Организация контроля должна соответствовать структуре и системе управления фирмой*, ее планам (но без жесткой к ним привязки). Поскольку все вокруг стремительно меняется, система контроля должна к этим изменениям своевременно приспосабливаться, а потому отличаться гибкостью. Иначе контроль будет вечно «опаздывать», что сделает невозможным использование его результатов на практике.

6. *Система контроля должна быть экономичной*, чтобы выгоды, приносимые им, превышали затраты на его проведение. Поэтому необходимо минимизировать все сопряженные с контролем издержки на технические средства, сбор, переработку и хранение информации. Любой контроль, который требует на свое осуществление больше затрат, чем приносит прибыли, не улучшает степень владения ситуацией руководством фирмы, а ухудшает, направляет его действия по ложному пути.

7. *Эффективный контроль невозможен без учета человеческого фактора*, так как требует нацеленности на конкретные процессы, результаты, учета личных качеств людей, их должностного положения, связей в коллективе, благожелательного подхода к людям. Поэтому он должен быть не только объективным, но и доброжелательным, не допускать скрытого наблюдения за сотрудниками, значительно ухудшающего морально-психологический климат в коллективе, исключать поиск «козлов отпущения», что невозможно без максимальной открытости и гласности.

**Виды управленческого контроля.** *Предварительный контроль* (также называемый направляющим контролем) использует ресурсы в системе организационной деятельности как средства контролирования того, насколько хорошо выполняются организационные цели. В процессе предварительного контроля менеджеры определяют ресурсы или моменты в организационном процессе, от которых зависит успех всего процесса. После этого основной акцент в деятельности по контролю переносится на выбор лучших ресурсов (что помогает устранить предпосылки для возникновения той или иной проблемы) и наблюдение за изменениями.

Предварительный контроль предшествует активной деятельности фирмы. По своему содержанию это контроль организационный,

его основная задача заключается в проверке готовности производственного аппарата, управленческой системы и персонала к началу работы.

Первое направление предварительного контроля — соотнесение управленческой системы и существующей структуры организации, проверка качества уже принятых решений и документов, правильности их оформления, степени ознакомления с ними исполнителей и усвоения поставленных задач, так как четкость установок и доходчивость инструкций во многом предопределяют успех работы.

Другое направление предварительного контроля призвано прежде всего ответить на вопрос, может ли персонал решить предусмотренные планом задачи. Поэтому кадровые службы тщательно изучают сотрудников, принятых на работу, их профессиональную пригодность; отбирают лиц с наиболее подходящими для выполнения предстоящей работы навыками, знаниями, опытом. Такой контроль осуществляется на основе заранее разработанных требований, предъявляемых к каждой категории специалистов, при этом используются тесты, экзамены, собеседования.

В сферу предварительного контроля над персоналом входят также вопросы, как понимание людьми целей своей деятельности, специфики и опасностей работы, знание прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. Контроль над персоналом призван также следить за состоянием подготовки и переподготовки кадров, их инструктированием, состоянием условий труда, возможностями развития творчества и рационализаторских проектов.

Третье направление предварительного контроля — состояние материальных и финансовых ресурсов фирмы. Проверяется их наличие, соответствие реальным потребностям по структуре и количеству, гарантированность поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, наличие на складах запасов и остатков готовой продукции. Средствами предварительного контроля финансовых результатов фирмы служат ее бюджет или смета, позволяющие проверить правильность, обоснованность предстоящих расходов и надежность источников доходов.

*Текущий контроль* (иначе называемый просеивающим контролем или «да/нет» контролем) основан на выполнении контрольных функций в процессе выполнения работы и обычно существует в двух формах: как стратегический и как оперативный контроль.

Объект стратегического контроля — эффективность использования ресурсов фирмы с точки зрения ее конечных целей. При этом производятся сбор, обработка и оценка информации об уровне производительности труда, внедрении и использовании инноваций и т.п. как в фирме в целом, так и в ее отдельных подразделениях.

Оперативный контроль направлен на текущую производственную и хозяйственную деятельность фирмы. К его разновидностям относятся: соблюдение последовательности выполнения операций технологического процесса производства продукции (оказания услуг), оценка степени загрузки оборудования, наблюдение за графиком работы, за текущим поступлением и расходованием финансовых средств и т.п.

*Обратный контроль* (контроль после действия, т.е. заключительный, итоговый контроль) сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения какого-либо процесса. Обычно он связан с оценкой выполнения фирмой своих планов и требует всестороннего анализа не только результатов, но и одновременно сильных и слабых сторон деятельности за истекший период. Цель этого вида контроля — получение дополнительной информации, необходимой при составлении новых планов. Иногда он может носить общий характер, т.е. просто признавать работу в истекшем периоде удовлетворительной или неудовлетворительной без какой бы то ни было детализации.

Многие организации осуществляют все три типа контроля: предварительный, текущий и обратный.

Например, компания «Холидей Инн» гордится тем, что она предлагает путешественникам со всего мира качественные помещения по приемлемым ценам. В штате этой компании состоят более сотни инспекторов, которые трижды в год выезжают в места расположения филиалов «Холидей Инн» с необъявленной инспекцией и проводят оценку обслуживания клиентов примерно по 50 пунктам. Инспекторы должны убедиться, что каждый отдельный филиал «Холидей Инн» готов обеспечить обслуживание будущих клиентов на высоком уровне. Это — форма предварительного контроля. Вместе с тем в каждом филиале «Холидей Инн» есть «домоправитель», который инспектирует чистоту каждой комнаты и ежедневно наблюдает за работой штата гостиницы, чтобы обеспечить максимально высокий уровень обслуживания проживающих. Это — форма текущего контроля. И, наконец, каждый гость имеет две возможности донести до руководства филиалом свою оценку обслуживания в «Холидей Инн» — посредством карточек, помещенных в каждой комнате и на каждом столике в ресторане. Это — форма обратного контроля [6, с. 272].

## 5.2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ КОНТРОЛЬНОГО ЦИКЛА

Контрольный цикл проходит четыре основных этапа и охватывает все уровни управления.

1. *Создание стандартов (установление нормативных показателей)*. Основываясь на стратегических целях, менеджеры высшего звена устанавливают стандарты, по которым будут оцениваться общие результаты деятельности организации.

Стандарты обслуживания — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов. Эти правила призваны гарантировать определенный уровень качества всех производимых операций. Стандартом обслуживания устанавливаются формальные критерии, по которым оценивается качество оказанной услуги и деятельность любого сотрудника фирмы.

Например, фирма «Америкэн Эрлайнс» разработала такие стандарты обслуживания, которые позволили ей стать одной из наиболее популярных внутренних авиалиний. А именно: на звонок о заказе билетов ответ должен быть дан в течение 20 секунд; 85% пассажиров не должны стоять в очереди более 5 минут; рейсы могут отклоняться от времени расписания не более чем на 15 минут; двери должны открываться через 70 секунд после остановки самолета; в самолете должен быть необходимый запас журналов [11, с. 241]

Стандарты должны определяться целями организации. Чем отчетливее связь между целями организации и стандартами, применяемыми для контроля, тем более вероятно, что процесс контроля будет принят, понят и даже будет саморегулироваться.

В подтверждение может быть приведен такой пример. Джеймс Кейзи начинал с шести посыльных и двух велосипедов, а в итоге создал гигантскую компанию «Юнайтед Парсел Сервис». Это ему удалось только благодаря тому, что в качестве цели он провозгласил всестороннее обслуживание клиентов и установил четкие стандарты работы рассыльных. В перечень из 138 правил входит, например, эмоциональная уравновешенность и аккуратный внешний вид работников. Водители не должны вступать в драки или шумные склоки, забрызгивать пешеходов грязью, ездить по чужим газонам или курить на территории получателя [17, с. 233]

Начальным этапом формирования стандарта обслуживания можно считать разработку фирменного стиля организации. В понятие фирменного стиля входит название организации, ее товарный знак, фирменный цвет (цвета), логотип. Все атрибуты организации, включая вывески, визитные карточки, бланки, конверты, должны быть оформлены в этом стиле. Фирменный стиль распространяется и на рекламную-сувенирную продукцию компании — календари, ручки, еженедельники, папки и т.д.

Стандарты (нормативные показатели) могут иметь совершенно конкретные значения, например, «уменьшение брака с 15 до 3%», «повышение корпоративного дохода на инвестиции до 7%» или «снижение числа несчастных случаев на каждые 100 тыс. рабочих часов».

В компании «Моторола», мировом лидере в вопросах качества, действуют специальные нормативы, так называемые «Шесть Сигма», в соответствии с которыми число дефектных единиц любой продукции или услуг не должно превышать 3,4 на 1 млн [5, с. 600].

Нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы менеджеры и рабочие постоянно использовали их в повседневной деятельности.

2. *Наблюдение изменений, прогресса или результатов (измерение фактических результатов)*. После того как стандарты установлены, наступает второй этап процесса контроля — на всех уровнях управления оценивается реальное состояние дел. Менеджеры сравнивают происходящие изменения, прогресс или уже достигнутые результаты с установленными на первом этапе стандартами. Большинство компаний используют как количественные (конкретные, числовые), так и качественные (субъективные) критерии оценки. Руководитель организации может, например, оценить количество оказанных услуг по различным их видам, а также качество услуг на основании отзывов клиентов (например, по результатам их анкетирования).

Многие организации разрабатывают количественные нормативные показатели (ежедневные, еженедельные, ежемесячные).

Например, когда в компании «Ю-Эс-Эй-Эй» (страховая и инвестиционная группа) замедлились темпы роста производительности, ее исполнительный директор Роберт Маклермот пришел к выводу, что виноваты в этом не столько сотрудники, сколько принятая в ней система нормативных показателей. Тщательная ее проверка закончилась созданием новой системы показателей, используемых для графического представления и оценки деятельности сотрудников в четырех целевых сферах: качество, количество услуг, своевременность оказания и личная удовлетворенность потребителей. Полученные данные используются для определения размеров вознаграждения сотрудников. Вскоре показатели производительности компании «Ю-Эс-Эй-Эй» обрели утраченную было динамику.

В большинстве компаний менеджеры не позволяют себе полагаться исключительно на количественные измерители. Их интересуют и успехи в продвижении к таким целям, как повышение степени участия сотрудников в управлении и их личностный рост [5, с. 601].

3. *Сравнение результатов со стандартами (с нормативными показателями)*. На этом этапе фактические результаты деятельности сопоставляются с ранее разработанными стандартами. Эти результаты

могут совпадать со стандартом, а могут быть выше или ниже его. Работа менеджера в данном случае состоит в том, чтобы решить, в какой степени допустимо отклонение от стандарта.

Когда применяемые стандарты прямолинейны и абсолютны, менеджеры обычно осуществляют контроль сравнительно легко. Однако сравнение оказывается более сложным, когда стандарты не абсолютны и не открыты. С помощью предварительного контроля сравнение происходящих изменений со стандартами часто затруднительно, потому что долгосрочные тенденции возникают только постепенно.

В тех случаях, когда полученные результаты не соответствуют нормативным показателям, следует помнить, что далеко не всегда сравнение первых со вторыми легко осуществимо. Возможно, менеджерам, анализирующим возникновение проблем, придется «поднырнуть под поверхностную гладь» бизнеса. Если нормативный показатель предусматривал увеличение числа торговых сделок на 10%, а торговому представителю удалось «выйти» на 8%, в чем состоит причина невыполнения задания? Возможно, несколько потенциальных клиентов в его регионе были вынуждены «свернуть» бизнес или возросла активность конкурентов. Не исключено, что торговому представителю просто недостает навыков заключения сделок. Менеджеры должны тщательно анализировать подобные отклонения, что позволяет им осознать всю совокупность факторов, влияющих на результаты. Эффективный контроль со стороны менеджмента предполагает субъективные оценки и обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации, а также объективный анализ данных о достигнутых результатах.

*4. Проведение корректирующих действий и регулирование процесса (обратная связь).* Цель этого этапа — обеспечить, чтобы будущая организационная деятельность успешно продолжалась под контролем менеджеров или чтобы были получены скорректированные результаты, ожидаемые от этой деятельности. Если результаты деятельности соответствуют стандартам, не требуется никаких шагов, кроме поощрения работников. Если же результаты деятельности не соответствуют стандартам, корректирующие действия могут состоять в улучшении собственно деятельности, установлении новых стандартов, перепланировании, реорганизации или переориентации компании. После того как менеджер осуществит одно из этих корректирующих действий, процесс контроля повторяется.

Традиционный контроль (сверху вниз) предполагает, что для внесения необходимых изменений менеджеры используют официальные властные полномочия: побуждают сотрудников к более интенсивно-

му труду, перепроектируют технологические процессы или увольняют работников.

К примеру, когда однажды в ночь на пятницу неявка рабочих ночной смены на предприятии «Америкэн Моторс Корпорейшн Джип» (штат Огайо) достигла 15% (нормативный показатель составляет 10%), корректирующие воздействия менеджмента выразились в закрытии предприятия и отправке домой остальных 85% рабочих (естественно, без всякой оплаты) [5, с. 602].

Современные подходы требуют от менеджмента определять корректирующие воздействия совместно с сотрудниками (возможно, с помощью проблемных групп или кружков качества). Достижение удовлетворительных результатов способствует установлению позитивной обратной связи.

Особое внимание необходимо уделить операционному контролю, так как именно он имеет специфические черты в различных сферах деятельности, в том числе и в сфере услуг. Этот вид контроля затрагивает физические, финансовые, человеческие и информационные ресурсы. Эффективность деятельности организации, работающей в сфере услуг, в решающей степени определяется состоянием и использованием человеческих ресурсов.

### 5.3. КОНТРОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Основные составляющие механизма контроля человеческих ресурсов — отбор кадров и оценка исполнения заданий.

**Отбор кадров** представляет собой важный механизм контроля для обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов. Отбор людей, входящих в организацию или ее подразделение, — это пример предварительного (упреждающего) контроля в данной области. Очевидно, что отбор подходящего человека для выполнения задания или деятельности увеличивает вероятность того, что задание будет выполнено хорошо.

Так, на предприятие компании «Вестингауз Электрик» принимаются только 5% из числа подавших заявления кандидатов, поскольку его культура адекватна только определенным типам личности. В компании «Тэндем Компьютер» кандидаты на занятие вакансий менеджеров среднего звена должны пройти 20-часовое собеседование (с пристрастием) с вышестоящими или равными по уровню управленцами. Прежде чем компания «Макдональдс» открыла свой первый ресторан в Москве, ее специалистам пришлось заняться внедрением технологий по выращиванию высококачественного картофеля и по

выпечке булочек. Превентивный контроль позволил московскому ресторану добиться принятого во всем мире качества продукции и обслуживания. Требования, в соответствии с которыми профессиональные футболисты, баскетболисты и бейсболисты перед заключением с ними контрактов проходят имеющее юридическую силу медицинское обследование, — еще одна форма упреждающего контроля [5, с. 603].

**Оценка исполнения задания** — еще один механизм, применяемый менеджерами для контроля человеческих ресурсов в организации. Эффективные управленцы используют оценку исполнения одновременно как текущий и обратный контроль. Повседневный, последовательный, глубокий контроль над работой каждого сотрудника и всего коллектива предприятия — важный элемент менеджмента. Без налаживания подобного контроля невозможно добиться слаженных действий всего персонала по реализации миссии и перспективной программы компании, организации четкого взаимодействия всех работников, что обеспечивает большой экономический эффект.

Например, заведующий секцией магазина «Сирс» каждый день взаимодействует с продавцами. Они приходят для получения специального инструктажа о запросах и нуждах клиентов, для решения своих проблем, связанных с работой. Заведующий делает вывод о том, как работают секции, в частности, на основании высказываний клиентов об удовлетворенности ассортиментом и качеством товаров. Эти сведения, как правило, не могут быть получены из формальных источников, таких, например, как отчет о проданной продукции. Информация помогает руководителю принимать правильные решения для урегулирования существующих или потенциальных проблем. И когда заведующий секцией или глава другого низового звена встречается с управляющим магазином, он передает наиболее важные сведения своему руководителю. Они-то и обеспечивают основу для принятия управленческих решений на более высоком уровне [2, с. 347].

**Принципы контроля человеческих ресурсов.** В российской практике контроль над работой персонала сводится, как правило, к проверке исполнения сотрудниками их обязанностей и заданий руководства. Подобная практика устарела. Все шире в настоящее время начинают применяться новые формы контроля, более гуманные. Суть в том, что современные менеджеры стремятся прежде всего помочь сотрудникам улучшить работу, полнее реализовать свой потенциал на практике, добиться более эффективного, творческого подхода к делу. При этом в первую очередь выявляются проблемы, в решении которых работникам необходимо содействие руководства. Часто сотруд-



ник плохо исполняет свои обязанности не из-за халатности, а потому, что ему не хватает знаний или опыта. Не всегда есть у него и четкое понимание миссии и стратегии развития фирмы. Нередко человеку недостает одобрительной оценки его работы.

Главная задача менеджера в управлении коллективом на современном этапе — создать адекватные условия для реализации своих возможностей каждым его членом, вызвать у людей стремление решать поставленные задачи. Преуспевание компании в основном обеспечивается умением менеджера общаться с коллегами, способностью руководить людьми. Здесь особенно важны рациональная организация работы коллектива, гуманное обращение с каждым сотрудником, умение найти оптимальный путь воздействия на конкретного работника в целях решения определенных задач.

Контрольная функция наиболее результативно осуществляется путем анализа работы подчиненного, проводимого руководителем при активном участии самого сотрудника, поиска причин его неудач, после чего необходимо обучение, передача опыта, подробный инструктаж. Вместо замечаний по работе и претензий к сотруднику руководитель помогает ему устранить пробелы в знаниях и сноровке, что способствует обеспечению более высокого качества и результатов трудовой деятельности. При этом индивидуальный контроль со стороны менеджера должен дополняться коллективным контролем над работниками предприятия.

Подобный контроль позволяет систематически уточнять, корректировать и совершенствовать функции, должностные обязанности каждого работника. Контроль, в результате которого человека не наказывают, а советуются с ним, всегда встречается с пониманием. При этом подчиненного не унижают, а помогают ему возвыситься, в том числе и в собственных глазах. Если работник и подвергается критике, то на справедливых основаниях, хорошо понятных виновному, и при совместном с руководителем устранении недочетов. Особенно эффективна такая методика совместного «разбора полетов», когда контролирующий не перечисляет и не дает оценку просчетам в работе, а подводит к этому самого сотрудника. В таком случае упущения устраняются быстрее и, значит, подобный контроль выступает важным фактором развития. Одновременно в коллективе улучшается психологический климат, укрепляются связи руководителей и подчиненных, объединенных единой целью. Жизнь убеждает, что менеджеру вообще нет пользы говорить с подчиненными в приказном тоне. Важно не отдавать приказания, а подводить человека к мысли о необходимости осуществления конкретного действия в интересах предприятия. Если работник будет как бы инициатором идеи, он будет трудиться над ее практической

реализацией во много раз энергичнее. Менеджеру нужно быть психологом, находить и использовать самые тонкие струны человеческой души, благородные побуждения, сделать так, чтобы работнику было приятно делать то, что нужно предприятию.

#### **5.4. ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО КОММЕРЧЕСКИМ И НЕКОММЕРЧЕСКИМ УСЛУГАМ**

**Различные стратегии контроля результатов услуг.** Как считает П. Дойль [6, с. 416], оценивать и контролировать эффективность услуг намного труднее, чем эффективность товаров, ибо услуги более изменчивы. Поэтому менеджерам при оценке и контроле эффективности услуг необходимо соблюдать два принципиальных требования:

- 1) минимизировать изменчивость результатов путем должной мотивации тех, кто оказывает услуги;
- 2) получать отзывы от клиентов о степени удовлетворенности оказанными им услугами.

Для мотивации персонала, предоставляющего услуги, прибегают к нескольким стратегиям. Одна из них — объяснение сотрудникам важности для фирмы оказываемых ими услуг. В сущности, менеджеры рекламируют фирму своим сотрудникам.

Например, в компании «Федерал Экспресс» имеется должность «информатор качества». Функции этого сотрудника — инструктировать коллектив компании о способах наиболее эффективного оказания услуг, а также обеспечивать обмен предложениями между подразделениями о повышении качества работы и производительности труда [6, с. 416].

Другая стратегия — образование отделений по обслуживанию клиентов. Менеджеры этих подразделений стремятся определить четкие стандарты результатов деятельности, цели обслуживающего персонала и средства их достижения.

Не менее важны систематические отзывы клиентов. Гостиницы, авиакомпании и другие фирмы сферы услуг предлагают потребителям заполнять анкеты, оценивая работу предприятий и персонала. Например, такая анкета разработана для клиентов гостиницы «Русь» г. Иркутска, причем предусмотрен вариант анкеты не только на русском, но и на английском языке для туристов и деловых людей из-за рубежа. Более крупные фирмы организуют общенациональные опросы для получения более надежной и систематической информации о сложившемся имидже компании и реакции потребителей на ее услуги. С целью контроля качества услуг и степени удовлетворенности кли-

ентов используются и непосредственные контакты работников с потребителями услуг. Так, например, руководители высшего звена компании «Ай-Би-Эм» иногда сами звонят клиентам или выходят в торговый зал для того, чтобы сохранить связь с клиентами и ощутить их потребности [11, с. 294].

Процесс оценки и контроля услуг подразумевает исключение услуг, которые оказались неудачными или неуправляемыми. Например, фирма «Смит» исключила из перечня услуг «Федерал Экспресс» отправку сообщений по факсу «Зеп Мэйл» после того, как последняя стала приносить сплошные убытки [6, с. 416].

Оценивать деятельность некоммерческих учреждений одновременно и проще и сложнее, чем коммерческих организаций сферы услуг. Проще — потому что легче проследить эффективность усилий по сбору средств. Благотворительным учреждениям типа «Юнайтед Уэй» не составляет труда измерить количество новых дарителей, привлекаемых ежегодно, и среднюю сумму пожертвований в расчете на одного донора. Однако объем привлеченных ресурсов — это лишь один фактор результативности работы некоммерческих организаций.

Труднее оценить, как эти ресурсы используются. Возьмем, к примеру, колледж. Можно попытаться получить отзывы студентов относительно многих аспектов его услуг — от качества преподавания до состояния библиотеки, общежития и компьютерного оборудования. В конечном счете, такая обратная связь обеспечивает лишь краткосрочные оценки. Подлинным критерием эффективности работы колледжа являются качество подготовки студентов для успешной работы и путь, который они избирают. Такую оценку эффективности получить крайне трудно, учитывая многообразие факторов, обуславливающих успех человека [6, с. 423].

Контролируя результативность работы, некоммерческие организации сталкиваются с теми же трудностями, что и фирмы коммерческого сектора: руководство должно стимулировать персонал с целью максимального соответствия оказываемых услуг потребностям клиентов.

**Контроль стэйкхолдеров.** На общественный контроль, или контроль стэйкхолдеров, как главную особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций указывают многие зарубежные авторы. Данный контроль, по их мнению, содействует росту доверия к организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования. Социальная значимость отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод и направленные на рост благосостояния общества.

Менеджмент некоммерческих организаций культуры также опирается на контроль со стороны стейкхолдеров. В качестве стейкхолдеров могут выступать благотворительные фонды, профсоюзы и т.д. В большинстве случаев контрольные функции стейкхолдеров реализуются в некоммерческих организациях культуры через попечительские советы.

Попечительский совет в учреждении культуры реализует управленческие, финансовые и контрольные функции. Управленческие функции включают определение стратегии развития организации, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства. Контрольные функции состоят в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств и т.д.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти и др., которые проявляют интерес к деятельности и развитию того или иного учреждения культуры. Как правило, попечительский совет формируется из лиц, оказавших поддержку организации культуры в момент ее создания, либо в процессе ее работы.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

Среди отечественных учреждений культуры первым создал попечительский совет Русский музей. Несмотря на преимущества подобной формы контроля, в целом, в российских учреждениях культуры попечительский совет — крайне редкое явление. Если за рубежом менеджмент большинства организаций культуры основывается на системе попечительства, то в России функции общественного регулирования и контроля в основном выполняются государственными органами власти [18, с. 39—40].

### **5.5. ЭЛЕМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ**

Система контроля организации должна отвечать ряду характеристик, соответствовать потребностям компании и облегчать выполнение организационных задач. Эффективный контроль характеризуется рядом общих для всех его форм черт [5, с. 620—621].

1. *Связь со стратегией.* Система контроля должна не просто измерять текущие или прошлые показатели. Она призвана контролировать направление движения организации, а ее дизайн должен соответствовать новым стратегиям компании. Программы качества организации обязаны облегчать достижение стратегических целей. Если, например, компания стоит перед необходимостью сокращения продолжительности цикла, ее система контроля должна быть сфокусирована на связанных с данной проблемой решениях.

2. *Использование всех этапов контроля.* Этапы контроля включают в себя установление нормативных показателей, получение данных о фактически достигнутых результатах, сравнение нормативов и реальных показателей и принятие корректирующих воздействий. Эффективная система контроля предполагает, что организация поднимается по всем перечисленным «ступенькам». Ошибочно, например, предположение о том, что сотрудники и сами прекрасно осознают ожидания менеджмента. Менеджеры должны четко определять плановые нормативы, идентифицировать и анализировать данные о достигнутых результатах. Наличие достоверной информации позволяет менеджерам или сотрудникам предпринять действия по исправлению выявленных недостатков.

3. *Принятие системы контроля ее участниками.* Управление качеством эффективно в той степени, в которой менеджменту удается добиться участия в процессе контроля всех членов организации. Чем более сотрудники привержены стандартам контроля, тем более успешной будет система в целом. Система контроля должна мотивировать приверженность сотрудников, а не подавлять ее. Необходимо установление таких стандартов и такой обратной информационной связи, которые имеют для сотрудников смысловое значение.

4. *Баланс объективных и субъективных данных.* Излишнее доверие менеджеров к количественным показателям либо субъективным оценкам чревато дезориентацией. Контроль должен восприниматься как объективный, но количественные данные дают весьма ограниченную картину происходящего. Система контроля должна предусматривать рассмотрение как «голых» цифр, так и качественных показателей.

5. *Точность.* Нередко направляемые вверх информационные потоки подвергаются «цензуре» на низших и средних уровнях организации, причем позитивные известия приукрашиваются, а «плохие» новости приглушаются. Система контроля должна обеспечивать получение руководством организации точной своевременной информации. С другой стороны, сама манера поведения высших менеджеров нередко однозначно сигнализирует подчиненным о характере информации, желательной для руководства.

6. *Гибкость.* В ответ на изменения внешнего окружения со временем трансформируются и внутренние цели и стратегии организации. Система контроля должна быть достаточно гибкой, обладать способностью к адаптации, допускать изменение целей и стандартов.

7. *Своевременность.* Система контроля призвана обеспечивать менеджмент оперативной информацией, что позволяет руководству своевременно реагировать на происходящие перемены. В противном случае корректирующие воздействия могут оказаться бессмысленными. Проведенное на японских и американских предприятиях исследование показало, что скорость систем контроля у первых в два раза превышает аналогичные показатели у вторых. Кроме того, американцы уступают азиатам и в скорости принятия управленческих решений.

### **Основные понятия**

Управленческий контроль, предварительный контроль, текущий контроль, обратный контроль, контрольный цикл, операционный контроль, контроль человеческих ресурсов, контроль стейкхолдеров.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что представляет собой контроль как функция менеджмента в сфере услуг?
2. Каково место контроля среди других функций управления?
3. Каковы основные задачи управленческого контроля?
4. На каких основных принципах должен основываться управленческий контроль?
5. Почему в сфере услуг необходим управленческий контроль?
6. Каковы основные виды управленческого контроля?
7. Что представляет собой предварительный контроль? Дайте определение, приведите примеры предварительного контроля в организациях сферы услуг
8. Что такое текущий контроль и как он используется на предприятиях сферы услуг?
9. Что представляет собой обратный (заключительный) контроль? Какова его сущность и роль в деятельности предприятий сферы услуг?
10. Каковы основные этапы процесса контроля? Охарактеризуйте каждый из них
11. Каковы особенности и способы осуществления операционного контроля в коммерческих организациях сферы услуг?
12. Каковы особенности контроля деятельности некоммерческого сектора сферы услуг?
13. Что представляет собой теория контроля стейкхолдеров и каково ее практическое значение для некоммерческих организаций?
14. Какими основными чертами должен обладать эффективный управленческий контроль?

### Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Понятие и необходимость управленческого контроля в организациях сферы услуг.
2. Виды управленческого контроля
3. Этапы процесса контроля и их особенности в коммерческом и некоммерческом секторах сферы услуг.

### Рекомендуемая литература

1. *Анискин Ю.Л.* Планирование и контроллинг / Ю.Л. Анискин, А.М. Павлова М : Омега-Л, 2003
2. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону : Феникс, 1998.
3. *Бороненкова С.А.* Управленческий анализ. М. : Финансы и статистика, 2004
4. *Виханский О.С.* Менеджмент. 3-е изд. М : Экономистъ, 2004
5. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб. : Питер, 2003.
6. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. : Питер, 1999
7. *Коротков Э.М.* Концепция российского менеджмента. 2-е изд. М. : ДеКа, 2004.
8. *Маркова В.Д.* Маркетинг услуг М. : Финансы и статистика, 1996.
9. Менеджмент в сфере услуг / под ред. В.Ф. Уколова. М : Луч, 1995
10. Менеджмент: теория и практика в России / А.Г. Поршнев, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова М. : ФБК-ПРЕСС, 2004.
11. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М : Дело, 2004.
12. *Михеева Н.А.* Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб пособие / Н.А. Михеева, Л.Н. Галецкая СПб. : Изд-во В.А. Михайлова, 2000.
13. *Николайчук В.Е.* Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб. : Питер, 2005.
14. *Петренко С.Н.* Контроллинг. Киев : Ника-Центр, 2004.
15. *Ткач В.И.* Управленческий учет на предприятиях сферы услуг / В.И. Ткач, О.Н. Гончаренко. Ростов-на-Дону : МарТ, 2004.
16. Управление организацией : учеб. / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2003.
17. *Хаксвер К.* Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик ; пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.
18. *Шехова Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учеб. СПб. : Лань, 2004
19. *Юрьева Т.В.* Экономика некоммерческих организаций : учеб. пособие М. : Юрист, 2002.

Если ты смотришь на год вперед, выращивай рис. Если ты смотришь на двадцать лет вперед, выращивай деревья. Если ты смотришь вперед на столетия, выращивай людей

*Китайское изречение*

## ТЕМА 6

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление персоналом как часть общего управления. Кадровая политика. Планирование работы с персоналом. Отбор персонала.

Адаптация персонала. Оценка результативности персонала в организации. Профессиональное обучение. Управление карьерой. Оценка эффективности управления персоналом

#### 6.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЧАСТЬ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ

**Управление персоналом как одна из подсистем управления.** В соответствии с традиционным подходом управление организацией в зависимости от вида используемых ресурсов (оперативных, финансовых, рыночных и человеческих) подразделяется на четыре подсистемы: производственный менеджмент, финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Традиционный подход к управлению организацией

**Маркетинговый подход к управлению людьми в организации.** В современных условиях, когда предложение на рынке товаров и ус-



слуг значительно превышает спрос, товароориентированные фирмы становятся неконкурентоспособными. Залог выживания организации — ее ориентация на клиента. Если руководство фирмы считает, что выявление, точное определение и удовлетворение нужд и потребностей клиентов — это наиболее эффективные методы работы и основное условие успеха, то наиболее значимой функцией в управлении такой организацией оказывается маркетинг (рис. 6.2.).



Рис. 6.2. Маркетинг как ведущая функция управления

Очевидно, что переориентация фирмы на клиента означает изменение всей системы работы с персоналом, стимулирование его «расположенности» к клиенту. Исследования свидетельствуют, что, например, торговые организации в 70% случаев теряют своих клиентов из-за плохого обращения со стороны персонала и администрации [47, с. 47].

Этот тезис особенно актуален применительно к сфере услуг. Уникальная особенность человеческих ресурсов в сфере обслуживания заключается в том, что служащие, непосредственно контактирующие с потребителем, рассматриваются как часть товара, поскольку обеспечивают его функциональное качество. Поэтому персонал в сфере услуг выступает не только в качестве объекта управления персоналом, но и объекта маркетингового воздействия. Соответственно, отдел маркетинга должен фокусировать внимание не только на собственно клиенте, но и на коллективе фирмы с целью развивать у каждого сотрудника менталитет, ориентированный на клиента.

Применение маркетинга при работе с наемными сотрудниками, создание условий, при которых поощряется хорошее обслуживание клиентов, называется внутренним маркетингом. Таким образом, *внутренний маркетинг* — это деятельность по обучению и мотивации работников компании, нацеленная на повышение качества обслуживания клиентов [22, с. 549].

Ф. Котлер подчеркивает [21, с. 90], что эффективная программа внутреннего маркетинга требует тесного сотрудничества между маркетингом и управлением кадрами. Эта деятельность невозможна без соответствующего технологического обеспечения со стороны службы управления персоналом.

В настоящее время, по разным оценкам, эффективность использования человеческих ресурсов не превышает 20%. Низкая эффективность может быть объяснена в том числе и рядом специфических черт, отличающих данный вид ресурсов от всех других и предопределяющих особый характер управления.

Ниже указаны специфические черты человеческих ресурсов [61].

1. Люди наделены интеллектом, эмоционально реагируют на воздействие, вследствие чего характер взаимодействия является двухсторонним (мы должны учитывать особенности личности при выстраивании отношений).

2. Люди способны к постоянному самосовершенствованию и развитию, эта способность — наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности в условиях экономики, построенной на знаниях. Вот почему успех организации зависит от умения создавать, развивать и внедрять знания.

3. Отношения между человеком и организацией могут носить долговременный характер (продвижение в рамках одной организации в течение трудовой жизни в среднем от 30 до 50 лет), однако в последние годы повышается межорганизационная мобильность; карьера рассматривается скорее как цепь проектов, которые интересны, т.е. сотрудничество продолжается до тех пор, пока оно выгодно обеим сторонам.

4. В большинстве случаев люди приходят в организацию осознанно, со своими потребностями и интересами и ожидают от организации удовлетворения этих потребностей.

Таким образом, эффективными могут быть только партнерские отношения между человеком и организацией, признание взаимной ценности.

Происходящие в последние годы изменения, предопределяющие отношения к персоналу как рыночному ресурсу, позволяют говорить о *маркетинговом подходе к управлению персоналом* в организации. В качестве клиентов фирмы, таким образом, рассматриваются не только потребители (так называемые внешние клиенты), но и сотрудники (внутренние клиенты). Следует признать, что люди так же важны для организации, как и организация для них. Нельзя использовать людей, не предлагая им взамен удовлетворения тех потребностей, которые они считают важными для себя.

Применение маркетингового подхода дает возможность сформулировать *цель управления персоналом в сфере услуг* следующим образом: удовлетворение тех потребностей сотрудников, которые способствуют наиболее полному удовлетворению потребностей внешних клиентов (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Управление клиентоориентированной организацией

Такое определение цели нельзя считать в полном смысле уникальным для данной сферы. Имея в виду, что управление персоналом — деятельность по эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения целей организации, следует учесть следующие положения.

1. Понятие эффективности применительно к сфере управления персоналом традиционно включает в себя как экономические, так и социальные аспекты [51]. Экономическая эффективность означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных ресурсов. Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников.

2. Цель любой современной организации, обязанной своим существованием обществу и существующей лишь при наличии заинтересованных в ней групп, — удовлетворение потребностей клиентов. Формирование ориентации на клиента возможно лишь при ориентации менеджмента на интересы персонала. Это означает: повседневный интерес к работе сотрудников, внимание и помощь в затруднительных ситуациях — все, что дает человеку возможность почувствовать собственную значимость.

**Инструменты маркетинга, используемые в сфере управления людьми.** Многие инструменты маркетинга могут быть успешно использованы и в сфере управления людьми.

*Сегментация* — разделение персонала на группы с однородными потребностями. В качестве критериев можно использовать степень приверженности организации, тип установок по отношению к работе, искомые выгоды (доминирующие потребности) и пр. [4, с. 12–16]. Наибольшее распространение получила сегментация по степени важности (заменяемости) персонала.

Выделяют следующие группы [62, с. 3–18]:

- **ключевой персонал** (люди, определяющие «лицо» организации, уход которых может нанести непоправимый вред);

- **разовые эксперты** (специалисты, не являющиеся сотрудниками организации, но оказывающие услуги по мере возникновения необходимости);

- **заменяемые специалисты** — ценные сотрудники, которых, однако, при желании (необходимости) можно найти на рынке труда или подготовить внутри фирмы;

- **так называемые рядовые сотрудники**, не представляющие особой ценности для компании, которых можно легко заменить.

Очевидно, что программы работы с этими группами сотрудников (карьера, компенсации и пр.) не могут быть идентичными.

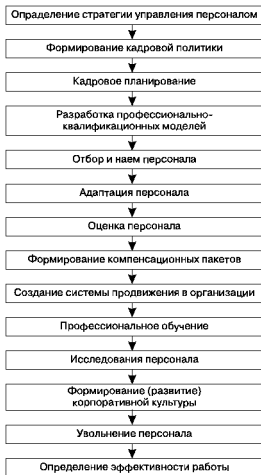
*Ценностное предложение* — еще один эффективный маркетинговый инструмент. Каждая организация помимо чисто рыночных вознаграждений предлагает сотрудникам бренд (имидж организации — успешной, динамичной, сотрудничающей только с высококлассными специалистами и т.д.) и определенный продукт (работу, позволяющую раскрыть свой потенциал, почувствовать свою значимость, характеризующуюся определенными условиями труда и пр.).

*Обратная связь* — важное условие эффективного взаимодействия. Невозможно эффективно управлять людьми, не владея информацией о том, что они любят, ценят, как относятся к нововведениям и т.д. Механизмы обратной связи, принятые в компаниях, могут быть различными: беседы, опросы, возможность задавать вопросы первым лицам и т.п.

**Виды действий по управлению персоналом.** Для эффективного использования людей в организации реализуются следующие функции (рис. 6.4).

В качестве объекта управления выступает персонал — люди, работающие в организации (включая собственников, работающих и получающих в организации зарплату).

**Классификация сотрудников сферы услуг.** Сотрудники сферы обслуживания делятся на ряд групп [60, с. 312–315].



**Рис. 6.4.** Основные функции системы управления персоналом

*По форме собственности фирмы:*

работники коммерческих организаций;  
работники некоммерческих организаций;  
работники государственных организаций.

*По степени занятости:*

сотрудники, занятые полный рабочий день;  
сотрудники, работающие на полставки.

*По характеру трудовой деятельности:*

производственные работники;  
работники умственного труда.

*По степени квалификации:*

сотрудники, оказывающие профессиональные услуги;

сотрудники, оказывающие услуги, не требующие профессиональных знаний.

Персонал организации сферы обслуживания уместнее всего классифицировать по отношению к процессу оказания услуги. Таким образом, можно выделить следующие группы работников:

■ производственный персонал (сотрудники, непосредственно участвующие в процессе оказания услуги);

■ непроизводственный персонал (сотрудники, создающие условия для нормального протекания процесса оказания услуг);

■ административный персонал.

**Субъект управления персоналом.** В качестве субъекта управления персоналом необходимо рассматривать службу управления персоналом и руководителей линейных подразделений. Служба управления персоналом — функциональное подразделение, сотрудники которого не участвуют в основной деятельности фирмы напрямую. Эффективность их работы зависит в том числе и от успешного взаимодействия с линейными руководителями. Задача службы управления персоналом — создать такие условия для менеджеров, чтобы управление стало действительно результативным [1].

На практике же часто имеет место противостояние функциональных и линейных руководителей. Как правило, линейные руководители более опытные, обладают большей интуицией, более тесно связаны с нижестоящими уровнями; функциональные — моложе, образованнее и являются лучшими аналитиками [14, с. 356]. Разрешение противоречий между ними достигается в рамках *концепции совместной ответственности* [61]. При этом определенные полномочия делегируются отделу человеческих ресурсов, а в исключительной компетенции линейного руководителя остаются некоторые наиболее важные вопросы. Таким образом, используются возможности каждой из сторон: экспертиза в области управления персоналом и профессионализм специалистов по человеческим ресурсам, а также понимание специфики организации, опыт и непосредственный контакт с людьми линейных руководителей. Практически концепция совместной ответственности означает принятие практических решений линейными руководителями после профессиональной консультации.

**Управление персоналом на различных стадиях развития организации.** Содержание деятельности по управлению людьми определяется стадией развития организации.

1. На *стадии формирования*, как правило, нет кадровой службы. Организация управляется собственником, управление персоналом не формализовано, ориентировано на личное общение. Основные цели деятельности в сфере управления людьми — определение задач, формирование организационной структуры и основных принципов кадровой политики.

2. На *стадии роста* в большинстве случаев появляется специалист по управлению персоналом, занимающийся привлечением персонала (на что расходуется до 70% его рабочего времени), формированием критериев отбора, разработкой систем адаптации, обучением персонала, формализацией правил и норм поведения, а также деятельностью, связанной с поддержанием (препятствованием размыванию) корпоративной культуры.

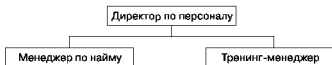
3. На *стадии зрелости* основной задачей становится эффективное использование персонала. Организации чаще всего сталкиваются с проблемой растущего бюджета расходов на персонал и одновременно с повышением текучести квалифицированного персонала. Больше внимание уделяется разработке систем формализованной оценки, мотивационных программ (системы компенсаций, «выращивание» своего персонала, работа с резервом и т.п.).

4. На *стадии кризиса* большое значение имеют кадровый аудит, управление конфликтами и сокращение персонала, а также вовлечение персонала в процесс реорганизации.

**Организационная структура и численность службы управления персоналом.** При формировании структуры службы управления персоналом учитываются стадия развития организации, размер компании, выбранная стратегия, позиция руководства, качественные и количественные характеристики персонала. К сожалению, в литературе отсутствуют данные о всесторонних исследованиях таких проблем, как структура и специфика деятельности служб управления персоналом в сфере услуг. Однако показателен пример определения оптимальной структуры службы в производственных и торговых компаниях [26, с. 8—19]. На основании проведенного исследования был сделан вывод о наличии общих процедур для компаний, работающих в самых разных областях бизнеса. При одинаковом характере процедур (кадровое делопроизводство, найм персонала, обучение, аттестация, мероприятия по формированию корпоративной культуры) в разных фирмах имеются специфические методы их реализации с учетом характерных особенностей персонала. Согласно данным исследования, численность персонала торговых компаний значительно ниже, чем производственных; средний возраст — до 30 лет, в то время как в производственных —

от 47 до 50 лет, уровень образования руководителей и основного персонала в торговых компаниях значительно выше. В связи с этим приоритетные задачи и, что гораздо важнее, процедуры их реализации у фирм, действующих в разных сферах, существенным образом отличаются.

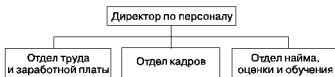
Формальное закрепление функции управления персоналом в структуре организации, ориентированной на клиента, первоначально связано с реализацией функции обучения и отбора (рис. 6.5).



**Рис. 6.5.** Типовая структура отдела персонала в торговых компаниях [26, с. 17]

В рамках традиционных производственных организаций функции рассредоточены между различными службами [52, с. 61], часто имеющими собственные цели, так как результаты их деятельности оцениваются по различным критериям (отдел кадров, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел организации труда и заработной платы, плановый отдел). Кроме того, большая часть функций не имеет формального закрепления, их выполнение возложено на линейных руководителей.

Производственные организации, стремящиеся выстроить свою деятельность на современных принципах, как правило, сосредотачивают все функции управления персоналом в рамках одного подразделения (рис. 6.6).



**Рис. 6.6.** Типовая структура отдела персонала в производственных компаниях [26, с. 18]

Рост профессионализма, повышение статуса службы управления персоналом может привести к ее трансформации из вспомогательного подразделения в центр оказания услуг [42].



Численность сотрудников службы также зависит от размера организации, стадии ее развития, финансового состояния, вида деятельности, квалификации работников. Считается, что потребность в создании системы работы с персоналом возникает, когда численность сотрудников приближается к 50, специалист по управлению персоналом нанимается в компании с числом служащих от 100 до 150, служба образуется при численности работающих более 200 человек. Оптимальное соотношение между общей численностью и численностью отдела человеческих ресурсов не определено. Один специалист приходится на 30–2000 занятых. Принято считать, что численность кадровой службы должна быть равна 1,0–1,5% от общей численности сотрудников организации [38, с. 700–701].

Таким образом, служба управления персоналом — составная часть общего управления — должна соответствовать потребностям и задачам организации, гибко реагировать на все происходящие как внутри, так и вне организации изменения.

## 6.2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

**Основные характеристики и принципы кадровой политики клиентоориентированной организации.** Деятельность по управлению персоналом является отражением кадровой политики, средством ее реализации.

В самом общем виде *кадровую политику* можно определить как систему правил и норм, регламентирующих отношения с людьми. Кадровая политика определяет принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу, реализуется в философии предприятия, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре [17].

Понятие «кадровая политика» может быть рассмотрено двояко [38]. В широком смысле слова — это система осознанных и определенным образом сформулированных правил и норм, которые приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. В узком смысле — набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Основные характеристики кадровой политики:

- связь со стратегией;
- ориентация на долговременное планирование;
- значимость роли персонала;
- философия фирмы в отношении работников;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Кадровая политика реализуется через разработанные технологии и методы подбора и продвижения, оценку и пр. Она фиксируется в подробных, общих для всей фирмы документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы с персоналом.

Кадровая политика связана с отношениями между субъектами организации (группами, личностями) и организацией в целом. Основная проблема в данной области — организация отношений «власть — подчинение» и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия. Кадровая политика зависит от того, как руководство организации смотрит на персонал [46].

Значительное число фирм не имеет четко сформулированных положений работы с персоналом. Однако сотрудники любой компании могут сформулировать характер кадровой политики в определениях: «поддерживающая» или «подавляющая»; основанная на доверии либо контролирующая; признающая ценность работника, основанная на уважении либо безличностная; активная, последовательная либо непоследовательная.

Принципы кадровой политики современной организации:

- справедливость;
- ориентация на интересы сотрудников;
- демонстрация заботы.

Основополагающий момент при определении кадровой политики — осознание роли персонала, характер распределения власти в организации.

**Наделение полномочиями как стратегия кадровой политики.**

Организация, оказывающая услуги, не может эффективно работать, не предоставляя значительных полномочий сотрудникам. Политика наделения полномочиями помогает достичь следующих целей [34].

1. *Повышение удовлетворенности внешних клиентов, рост прибыли.* Сотрудники, наделенные полномочиями, могут более гибко реагировать на запросы клиента, использовать неожиданно возникающие возможности. Ответственность за результаты работы побуждает их к более быстрому разрешению проблем. Структура организации становится более гибкой, адекватной внешним условиям, улучшаются коммуникации за счет возникновения неформальных групп, изменяющихся в зависимости от характера проблем. Клиенты испытывают чувство доверия и комфорта при отношениях с людьми, наделенными властью и влиянием в организации.

2. *Создание дополнительных стимулов для работников.* Самостоятельность и ответственность — это значимые характеристики работы, способствующие улучшению отношения к выполняемым обязанностям. Кроме того, делегирование полномочий может рассматриваться как компенсация за ограниченные возможности роста в условиях небольших фирм либо компаний с более плоскими структурами (характерными для большинства успешных организаций в сфере обслуживания). Уменьшается вероятность конфликтов и стрессов, возрастает самооценка, улучшаются взаимоотношения с менеджерами, снижается уровень текучести [37].

Вместе с тем делегирование связано с потенциальными проблемами:

1) неодинаковый уровень сервиса служит причиной недовольства части клиентов;

2) размываются границы должностных обязанностей, усиливается неопределенность, что является причиной стресса или недовольства части сотрудников; более сложным становится осуществление контроля со стороны менеджеров.

Политика делегирования полномочий должна поддерживаться следующими процедурами:

- при отборе необходимо отдавать предпочтение специалистам широкого профиля, способным видеть проблемы клиента в целом и адекватно реагировать на них, обладающим навыками (способностями) работы в группе;

- при оценке сотрудника следует учитывать мнение клиентов, коллег, подчиненных и руководителей (360-градусная аттестация); оценка должна быть направлена на совершенствование работы, а не на наказание;

- стремление к профессиональному развитию и инициативу нужно поощрять;

- вознаграждение должно зависеть от результатов работы группы, в противном случае усиливается конкуренция между работниками; ориентация же на индивидуальный результат приводит к снижению групповой результативности;

- следует развивать систему коммуникаций, способствующую принятию более обоснованных решений.

Политика делегирования полномочий эффективна, если руководство доверяет сотрудникам, последовательно в своих действиях, а работники проявляют заинтересованность в расширении полномочий и способны к решению более сложных задач.

Ниже приведены характеристики поведения служащих, наделенных правом принимать решения [34, с. 252].

1. Служащие демонстрируют понимание целей и стратегии организации. Их интересуют вопросы, выходящие за рамки узкой специализации: публикации компании, сообщения в печати, данные о ее финансовых и конкурентных возможностях. Обсуждая производственные вопросы, они исходят из интересов организации в целом.

2. Они чувствуют личную ответственность за результаты своего труда, что сказывается на общем характере поведения.

3. Они постоянно оценивают эффективность своего труда, фиксируют показатели качества и стремятся к росту эффективности, делают все нужное без напоминаний и понуканий.

4. Когда для качественной и эффективной работы не хватает каких-либо ресурсов, они заботятся об их привлечении.

5. По собственной инициативе приходят на помощь другим, если это ведет к росту эффективности.

Руководители, доверяющие принятию решений сотрудникам, должны быть уверены в том, что организация и сотрудники имеют общие интересы. Последнее может произойти лишь тогда, когда сотрудникам предоставлены возможности для удовлетворения их потребностей (демонстрация заботы). Важной характеристикой организации становится признание взаимной ценности организации и сотрудника.

Широко распространено убеждение, что клиентоориентированный подход особенно важен для подразделений, непосредственно контактирующих с потребителем. Исследования свидетельствуют, что профессиональные менеджеры, ориентированные на интересы клиента, способны повысить объем продаж на 10–50% только за счет более эффективного общения с клиентом [5].

Менее очевидна необходимость данного подхода для подразделений, не связанных напрямую с конечным потребителем. Часто их деятельность становится заметной лишь при серьезных сбоях в работе — чем более качественно выполняют свои обязанности данные подразделения, тем меньше у них шансов быть замеченными. Данное обстоятельство формирует комплекс «маленького человека», от которого ничего не зависит. Вместе с тем очевидно, что при решении общей задачи эти подразделения должны руководствоваться интересами общего дела. Эффективными мерами являются:

- периодические посещения таких подразделений руководством;
- объяснение того, каким образом деятельность данного коллектива влияет на общий результат;
- вознаграждение по итогам работы организации в целом.

Переориентация персонала на интересы потребителя — задача, успешно решаемая лишь при соответствующих изменениях техноло-

гий управления персоналом, причем эти технологии включают все сферы деятельности: подбор, оценку, мотивацию, вознаграждение и т.д. Должна быть создана система, формирующая поведение, ориентированное на клиента.

### 6.3. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

**Цель планирования работы с персоналом** — обеспечение наличия персонала (необходимого его качества и количества) на нужных рабочих местах в нужное время. Планирование работы с персоналом представляет собой процесс разработки программ (найма, обучения, увольнения и пр.) для приведения в соответствие потребности и наличия персонала. Таким образом, планирование — необходимое условие эффективного управления персоналом.

В зависимости от масштаба организации сферы услуг планирование может быть масштабным (от краткосрочного до долгосрочного, как и в производственной сфере) — для крупных организаций и исключительно краткосрочным — для небольших организаций (табл. 6.1).

Таблица 6.1

**Планирование кадров в сфере услуг [60, с. 296]**

| Вид деятельности               | Протяженность временного горизонта планирования                   |                                                  |                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                | краткосрочная<br>(от нескольких<br>дней до нескольких<br>месяцев) | средняя<br>(от нескольких<br>месяцев<br>до года) | долгосрочная<br>(несколько<br>лет) |
| Рестораны быстрого питания     | +                                                                 | —                                                | —                                  |
| Традиционные рестораны         | —                                                                 | +                                                | —                                  |
| Агентства недвижимости         | —                                                                 | +                                                | —                                  |
| Колледжи                       | —                                                                 | —                                                | +                                  |
| Архитектурные компании         | —                                                                 | —                                                | +                                  |
| Больницы                       | —                                                                 | +                                                | +                                  |
| Курорты (отели)                | +                                                                 | +                                                | +                                  |
| Авиалинии                      | —                                                                 | —                                                | +                                  |
| Юридические услуги             | —                                                                 | +                                                | —                                  |
| Банки                          | —                                                                 | —                                                | +                                  |
| Услуги с краткосрочным спросом | +                                                                 | —                                                | —                                  |

Согласно данным «Топ-Менеджмент Консалт» [52], 11% российских компаний не планируют деятельность, связанную с управлением

персоналом; 9% — составляют план новых вакансий на год; 11% — разрабатывают долгосрочные планы по специалистам; также 11% — формируют годовые планы движения персонала; в 13% компаний составляются прогнозы движения кадров на квартал; 29% фирм разрабатывают планы поиска специалистов.

**Принципы планирования работы с персоналом.** Эффективное кадровое планирование осуществляется с учетом следующих принципов:

1) интеграция кадрового планирования в общий процесс планирования, т.е. подчиненность планов по персоналу стратегическим планам организации и согласованность с планами производства, маркетинга, финансовой деятельности;

2) учет воздействия как внешних (государственное регулирование в сфере труда, развитие технологии, действия конкурентов, ситуация на рынке труда и т.п.), так и внутренних факторов (организационная структура, политика компании, финансовое состояние, традиции и пр.);

3) непрерывность; планирование — постоянно повторяющийся процесс, планы разрабатываются с учетом перспектив и являются основой для составления планов в будущем;

4) достаточность и сопоставимость показателей, используемых для планирования и анализа;

5) участие сотрудников в процессе планирования;

6) оценка эффективности процесса планирования.

**Этапы и методы планирования потребностей в персонале.** Процесс планирования включает три этапа:

1) оценка текущего состояния персонала (диагностика);

2) прогнозирование численности;

3) разработка программ удовлетворения потребностей в персонале (количественных и качественных).

Первый этап (диагностика персонала) представляет собой оценку персонала организации по определенным критериям на основе персональной информации о каждом работнике, собранной в личном деле и (или) личной карточке унифицированной формы № Т-2. В обязательном порядке ведутся личные дела на руководящих работников всех рангов; государственных служащих; специалистов, занимающих основные функциональные должности; на работников, в обязанности которых входит распоряжение материальными и информационными ресурсами, работа с конфиденциальными сведениями, документами и базами данных. Что касается остальных категорий служащих, то организации самостоятельно определяют состав должностных категорий, замещение которых связано с ведением личного дела.

В деле хранятся следующие документы:

- заявление о приеме на работу;
- анкета, заполняемая при приеме на работу;
- трудовой договор, приказы о зачислении, передвижении или увольнении, а также о вознаграждениях;
- личный листок (карточка) по учету кадров;
- трудовая книжка;
- копии документов о квалификации, образовании, документы о наградах, сведения об отношении к воинской обязанности;
- материалы аттестации, тестирования, протоколы решения комиссии о включении в кадровый резерв.

Точная, полная и актуальная информация о каждом работнике необходима, но ее недостаточно для полноценного анализа. Важное условие эффективного планирования — наличие грамотной статистики человеческих ресурсов.

*Статистика человеческих ресурсов* составляется на основе следующих параметров [61, с. 306—327]:

- структура и динамика человеческих ресурсов:
  - структура занятых по категориям; соотношения, характеризующие структуру,
  - возрастная структура,
  - образовательная структура,
  - структура персонала по стажу работы,
  - половая структура,
  - показатели движения персонала и использования рабочего времени;
- производительность:
  - объем реализации на одного сотрудника,
  - объем прибыли на одного сотрудника,
  - производимая продукция за час производительного труда,
  - добавленная стоимость на один производительный час,
  - количество производительных часов на производство одной единицы продукции,
  - потерянная производительность;
- издержки на персонал:
  - общие издержки на рабочую силу (тыс. руб.),
  - доля издержек на рабочую силу в объеме реализации,
  - издержки на одного сотрудника,
  - издержки на один производительный час;
- статистика профессионального обучения:
  - общее число сотрудников, прошедших профессиональное обучение,

- общее количество часов, затраченных на профессиональное обучение,
- доля сотрудников, прошедших обучение в течение периода,
- доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации,
- среднее количество часов профессионального обучения на одного обученного,
- общая величина издержек на профессиональное обучение (тыс. руб.),
- доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации,
- величина издержек по обучению на одного работника,
- издержки на один час профессионального обучения.

Второй этап процесса кадрового планирования — определение потребности в персонале. Планирование потребности в рабочих основано на данных об имеющихся рабочих местах, численности и структуре в планируемом периоде. Численность служащих, специалистов и руководителей определяется на основе штатного расписания, действующей структуры управления, плана замены вакантных должностей. Штатное расписание — это документ, который утверждается руководителем организации и содержит сведения о количестве штатных единиц (численности) работников соответствующих категорий по каждой должности), наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Среди *методов планирования потребностей в персонале* обычно рассматривают следующие.

*Анализ тенденции.* Этот метод основан на том, что единственно важной переменной, от которой может зависеть численность, является время (так называемое планирование «от достигнутого»). Изучив тенденции занятости в фирме за несколько лет, можно предсказать необходимую в будущем численность. Эта оценка может быть весьма приблизительной, так как на численность оказывают влияние другие, более важные факторы.

*Экстраполяция.* Выявив устойчивое соотношение между, например, объемом оказываемых услуг и необходимой численностью, можно соотнести будущий спрос на услуги с вычисленным усредненным показателем и определить необходимую численность. Разновидность этого метода — так называемая скорректированная экстраполяция, позволяющая учесть влияние других значимых факторов на определенное вами соотношение (рост производительности труда, изменения норм обслуживания и т.п.).



*Экспертные оценки* представляют собой опрос руководителей подразделений относительно необходимой численности персонала. Разновидность этого метода — опрос по методу Дельфы (многоэтапный письменный опрос руководителей, продолжающийся до тех пор, пока эксперты не придут к согласию).

Серьезную проблему при планировании представляет определение норм (обслуживания, производительности, численности), позволяющих оптимизировать численность персонала. К сожалению, в России отсутствуют базы данных по нормам выработки. Прежние нормативы устарели, разработкой новых норм фирмы вынуждены заниматься самостоятельно. Эти нормы могут быть определены на основе собственного опыта работы, опыта работы конкурентов (бенчмаркинг) и западных компаний.

Полезной процедурой при оптимизации численности является *функциональный анализ*, помогающий выявить зоны дублирования, изменения и перераспределения нагрузки между сотрудниками фирмы. Для этого необходимо разработать дерево целей, проведя необходимое распределение задач между отделами, и сравнить его с реально существующим распределением нагрузки.

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ (привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей; введения в должность, адаптации, карьеры и т.п.). В состав любой программы входит четкое описание целей, задач, запланированных мероприятий с указанием сроков, необходимых финансовых ресурсов и сотрудников, ответственных за реализацию.

#### **6.4. ОТБОР ПЕРСОНАЛА**

**Отбор персонала как многоступенчатая процедура.** Люди — основная ценность организации, ориентированной на потребителя. От того, насколько каждый сотрудник компетентен, мотивирован и ориентирован на достижение общих целей, зависит успех организации в целом.

Отбор представляет собой многоступенчатую процедуру (рис. 6.7).

**Анализ содержания работы** — исходный момент эффективного отбора персонала, его предварительный этап. Это исследовательский процесс, определяющий наиболее существенные характеристики работы. Данная процедура должна проводиться в организации систематически, так как со временем изменяется организационная структура, увеличивается объем работы, видоизменяется ее характер, появляются вакансии. При анализе содержания работы необходимо осветить следующие моменты [52]:

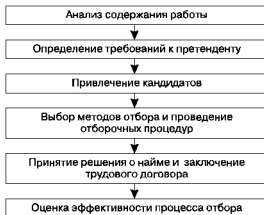


Рис. 6.7. Основные этапы процесса отбора

- название работы и место ее выполнения;
- цель работы;
- ответственность (кто отвечает за работника и за что отвечает он);
- деловые контакты;
- задачи работы и способ их выполнения;
- стандарт выполнения работы;
- какие умения, знания и опыт необходимы.

Для получения информации о работе можно использовать методы наблюдения, опроса в форме собеседования (интервью) или анкетирования, анализа документов (в качестве которых выступают типовые инструкции, данные саморегистрации и рабочие дневники).

Наименее продуктивный, но в то же время достаточно дешевый метод — это анализ типовых инструкций. Они позволяют получить только самое общее представление о характере работы, поскольку не отражают специфику данной должности в организации.

Отличительная особенность саморегистрации заключается в том, что работник сам отбирает и фиксирует информацию о работе. Данная информация чрезвычайно полезна для установления целей работы, определения критериев и стандартов исполнения.

Рабочие дневники представляют собой ежедневные записи о выполняемой работе и количестве затрачиваемого времени. Они используются в основном для анализа работы высококвалифицированных специалистов и руководителей ввиду нестандартного характера работы последних, наличия необходимой степени ответственности и подготовленности к ведению таких записей.

Метод наблюдения (в том числе фотография рабочего дня) достаточно прост и эффективен при анализе нетворческих работ с высоким содержанием ручного труда, в остальных случаях он может использоваться в качестве вспомогательного метода сбора информации.

Максимального эффекта в большинстве случаев можно достичь при использовании опросов. В качестве интервьюера обычно выступает занимающий данную должность работник либо его непосредственный руководитель. Дополнительную информацию могут предоставить коллеги и подчиненные. Опрос проводится, как правило, в форме интервью либо анкетирования.

Анкета имеет более или менее четко определенную структуру. Чтобы добиться более высоких результатов при опросе большого количества сотрудников, выполняющих аналогичную работу, уместнее использовать структурированную анкету. Анкета может содержать стандартный набор вопросов либо (при использовании метода критических ситуаций) может включать вопросы о критических шагах в процессе успешного выполнения задания, а также действиях, приводящих к провалу. Важно составить анкету так, чтобы получить простые и ясные ответы.

Собеседование представляет собой более дорогостоящий метод, требующий достаточно высокой квалификации интервьюера, однако при тщательной подготовке и квалифицированном применении оно позволяет получить полную информацию о рабочем месте. Разновидность группового интервью — метод мозговой атаки, применение которого оправдано для вновь вводимой должности.

**Должностная инструкция** составляется после определения функциональных специализаций и подводит итог анализу содержания работы. В каждой организации все должностные инструкции должны быть представлены в едином справочнике работ. Как правило, подобные документы подготавливаются службой персонала (линейным руководителем), визируются юристом и утверждаются руководителем организации.

Должностная инструкция должна включать следующие пункты:

- наименование организации, подразделения;
- название должности;
- схема подчиненности;
- возможности замещения;
- цели работы;
- функции работника;
- информационные потоки;
- права работника;
- зоны ответственности.

**Требования, предъявляемые к соискателям работы,** — это критерии отбора, созданные на основе хорошо разработанной должностной инструкции. Критерии должны быть валидными (соответствовать содержанию работы), полными (учитывать все ключевые характеристики), надежными (не быть случайными), необходимыми и достаточными.

*Квалификационная карта* содержит следующий набор характеристик, которыми должен обладать сотрудник, занимающий данное рабочее место:

- профессиональные (образование, навыки и умения, стаж работы);
- биографические (пол, возраст, семейное положение);
- личностные (внешний вид, интеллектуальный уровень, черты характера и способности).

Требования к работнику не должны быть слишком жесткими, т.е. необходимо указывать минимально необходимые, желательные и недопустимые качества.

Среди личностных качеств, обязательных, например, для индустрии гостеприимства, большинство экспертов выделяют доброжелательность, учтивость, отзывчивость, инициативность, способность к обучению и принятию решений. Кроме того, поскольку внешний вид служащих является одним из тех осязаемых элементов, с помощью которых клиент оценивает потенциальное качество услуги, важную роль играет учет физических характеристик.

Для формирования более полного и точного перечня требований полезно сопоставлять мнения руководителей и сотрудников. Следует иметь в виду, что сотрудники, как правило, склонны к завышению уровня требований, предъявляемых к претендентам на должность, однако более посвящены в нюансы работы. Кроме того, такая процедура позволяет косвенно оценить уровень осознания ценностей организации и степень необходимости следования им. Результаты подобного исследования в одном из рекрутерских центров Москвы приведены в табл. 6.2.

Чрезвычайно важным представляется определение философии отбора, присущей данной организации. Необходимо решить, какой именно сотрудник необходим фирме: человек, полностью соответствующий организации либо способный внести «живительную струю»; пришедший в компанию на короткий срок или намеревающийся сделать долгосрочную карьеру; уже подготовленный к работе или способный к обучению. Так, например, российские фирмы, действующие в индустрии гостеприимства, предпочитают набирать сотрудников, не имеющих специальной подготовки, но способных к обучению. Это равно справедливо в отношении лиц, располагающих опытом работы в бизнесе и не владеющих им.

Таблица 6.2

**Оценка степени важности квалификационных требований,  
предъявляемых к претендентам на должность «сотрудник  
по работе с клиентами» \***

| Квалификационное требование                                       | Оценка менеджеров | Оценка сотрудников |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Стремление отделять личные чувства от профессионального отношения | 3,71              | 4,63               |
| Дипломатичность                                                   | 3,75              | 4,25               |
| Выдержка                                                          | 3,88              | 4,38               |
| Поведенческая гибкость                                            | 3,88              | 4,38               |
| Умение говорить понятно, четко и правильно (культура речи)        | 4,38              | 4,75               |
| Гуманистическая направленность личности                           | 3,83              | 4,13               |
| Умение разрешать конфликтные ситуации                             | 4,25              | 4,00               |
| Умение использовать телефонный этикет                             | 4,13              | 4,38               |
| Вежливость                                                        | 4,25              | 4,50               |
| Тактичность                                                       | 4,25              | 4,50               |
| Стремление к личностному и профессиональному росту                | 3,88              | 4,13               |
| Стремление вовлекать клиентов в разрешение их собственных проблем | 4,00              | 4,25               |
| Умение слушать                                                    | 4,50              | 4,38               |
| Доброжелательность                                                | 4,38              | 4,25               |
| Ответственность                                                   | 4,13              | 4,25               |
| Умение завоевывать доверие клиента                                | 4,13              | 4,13               |
| Умение убеждать                                                   | 4,00              | 4,00               |

**Источник:** Моргунов Е., Сергеев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований к должности // Управление персоналом 2000 № 8

Важно учесть не только требования общего характера, направленные на наилучшее выполнение работы (например, ориентация на человека, коммуникабельность), но и специфические требования, которые предъявляет к сотруднику организация и конкретное подразделение. Поэтому в наибольшем количестве случаев важно определить характеристики человека, работающего внутри именно этой организации, носителя данной специфичной корпоративной культуры. Учет данно-

го обстоятельства позволяет организовать процесс отбора значительно более эффективно. При составлении портрета идеального работника можно использовать характеристики наиболее успешных работников организации.

Кроме того, необходимо учитывать возможность изменения характеристик работы в будущем и возможности продвижения работника. Фирмы часто предпочитают набирать энергичных, ориентированных на быстрый рост сотрудников, между тем специфика значительного числа рабочих мест такова, что функции из года в год практически не изменяются, а возможности роста в небольших фирмах весьма ограничены.

Другая форма описания характеристик претендента — *карта компетенций* [61]. Компетенции можно определить как характеристики бизнес-поведения, приводящие к успеху. Комбинации компетенций зависят от конкретной профессиональной деятельности, однако некоторые из них имеют универсальный характер. Наличие таких компетенций, как предвидение, гибкость, ориентация на достижение, принятие решений, организаторские навыки, влияние, коммуникативные навыки, делегирование, позволяет с высокой степенью точности предсказать успешное руководство в любом типе организаций.

С помощью карт компетенций можно отбирать сотрудников, необходимых для реализации выбранной бизнес-стратегии, и, кроме того, выстроить целостную систему работы с персоналом, поддерживающую и развивающую требуемые образцы поведения.

**Привлечение персонала.** После определения того, какой именно сотрудник нужен организации, и после разработки требований, позволяющих оценивать кандидатов и сравнивать их между собой, можно перейти к следующему шагу — *привлечению персонала*, т.е. налаживанию контакта с теми, кто представляет для организации интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их подать заявление о приеме на работу. Различают опосредованное и непосредственное привлечение персонала [51].

*Опосредованное привлечение* — непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации.

*Непосредственное привлечение* осуществляется с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала.

Первое решение, которое необходимо принять на этом этапе, — выбор формы привлечения персонала. Этот выбор (исходя из соображений экономической и социальной эффективности) обязательно учитывает следующие моменты [38]:

- должны быть подобраны работники, наилучшим образом удовлетворяющие требованиям организации;
- затраты, связанные с привлечением персонала, не могут превышать доход, получаемый фирмой благодаря его удачному проведению;
- следует обеспечить стабильную структуру персонала и одновременно приток новых идей в организацию;
- нельзя ухудшить психологический климат в коллективе;
- ожидания привлеченных сотрудников должны быть удовлетворены.

*Внутреннее привлечение* персонала может иметь следующие формы.

- **Дополнительная работа за счет интенсификации труда или увеличения продолжительности рабочего времени (сверхурочные).** При выборе данной формы привлечения персонала следует помнить, что 30%-ная перегрузка является допустимой, однако чрезмерная интенсификация труда либо значительное увеличение продолжительности рабочего дня не могут становиться нормой, поскольку чреваты повышением утомляемости сотрудников, дополнительными стрессами и в итоге — снижением качества работы.

- **Смена должностей по горизонтали** (когда работники переходят на сопоставимые рабочие места на том же уровне иерархии) и **по вертикали** (когда сотрудник получает более высокую, чем раньше, должность).

Для эффективной организации внутреннего набора необходимо, чтобы работники получали сведения о вакансиях ранее остальных претендентов; для принятия решения им должен быть предоставлен достаточный период времени, а отказы со стороны руководства обязательно должны быть обоснованы.

*Внешнее привлечение* персонала связано с наймом новых сотрудников и аутсорсингом (от англ. outsourcing — использование внешних источников). Термин «аутсорсинг» в данном случае используется в значении «временное использование наемного персонала».

Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего источников набора персонала зеркально отражают друг друга; очевидно, что ни один из них не является идеальным. Выбор должен быть сделан исходя из ситуации, культуры фирмы и обеспечен соответствующими организационными мероприятиями по снижению отрицательных эффектов (табл. 6.3).

Ниже перечислены источники, за счет которых может быть обеспечен наем персонала.

*Подбор с помощью сотрудников.* Друзья, знакомые и родственники сотрудников могут оказаться действительно подходящими кандидатами. Однако следует помнить, что работники не всегда владеют информацией о требуемых качествах претендента, не всегда могут быть

**Преимущества и недостатки различных источников  
набора персонала**

| Источник набора | Преимущество                                                                                                                                                                                                         | Недостаток                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешний         | Возможность получить готового специалиста в минимальные сроки;<br>возможность привнесения новых идей;<br>дополнительная форма рекламы; претендент не обременен личными контактами, имеет возможность «начать с нуля» | Отсутствие полной и точной информации о кандидате, более длительный период адаптации;<br>формирование у работников чувства отсутствия перспектив, возможность психологической несовместимости, возникновение ситуации противостояния, дорогой (оплата услуг агентств) |
| Внутренний      | Возможность более полной и точной оценки кандидата, меньшие единовременные затраты, более короткий период адаптации, стимулирование профессионального роста                                                          | Значительные издержки (материальные и моральные) при «переоценке» кандидата, меньшие возможности выбора, возникновение проблем в связи с изменением статуса, сложности генерирования новых идей                                                                       |

объективными. Кроме того, поручительство за кого-либо часто означает, что сотрудник берет на себя дополнительные обязательства, поэтому ответственность за принятие решения о найме того или иного человека должен нести руководитель.

*Бывшие сотрудники, сохранившие чувство лояльности к организации.*

*Самопроявившиеся кандидаты (случайные претенденты).* Звонки, обращения должны фиксироваться в базе данных компании, таким образом с минимальными затратами создается банк данных.

*Контакты с учебными заведениями.* Формы взаимодействия могут быть различными: присутствие при защите дипломных работ, отбор по рекомендациям кафедр, собеседование со студентами. Следует иметь в виду, что среди студентов можно найти перспективного работника, но едва ли готового профессионала. Наиболее рациональный путь — приглашение студента на практику, предоставление ему возможности проявить себя и принятие решения по результатам работы.

*Государственная служба занятости.* Следует помнить, что, как правило, более низкие издержки на поиск нового сотрудника сопряжены с невысокой квалификацией претендентов.



*Частные агентства занятости* (при отборе высокопрофессионального специалиста).

*Клиенты и поставщики.* Использование данного источника способствует установлению хороших деловых контактов.

*Переманивание сотрудников из конкурирующих фирм* (head-hunting — executive search) — источник достаточно дорогостоящий, кроме того, возможно возникновение проблем с интеграцией такого сотрудника в организацию.

*Рекламные объявления.* При составлении объявления следует помнить, что публикуемая информация должна быть нацелена не на привлечение внимания наибольшего количества кандидатов, а на разумный выбор. Поэтому в объявлении должны указываться (если нет веских причин не указывать этого) название организации, причины появления вакансии, задачи сотрудника и возможности карьеры, требования к соискателю, система стимулов, а также особенности процесса отбора (предварительное собеседование по телефону, адрес для отправки резюме и т.п.). Важный момент — правильный выбор средства массовой информации.

**Методы отбора персонала.** Следующий шаг — определение методов отбора, позволяющих оценить требуемые качества соискателя. При этом следует иметь в виду, что необходимо оценить:

- профессионально значимые качества претендентов, т.е. качества, позволяющие выполнять данную работу;

- ценности, разделяемые сотрудником (они должны соответствовать ценностям организации для того, чтобы работник ощущал себя «своим» в данной компании, был способен интегрироваться в новый коллектив без серьезных проблем);

- психологические характеристики, обеспечивающие комфортные взаимоотношения в команде.

Чем большее влияние на деятельность организации сможет оказывать сотрудник в соответствии со своим официальным статусом, тем более многоступенчатой должна быть процедура отбора. Объективность при принятии решения обеспечивается анализом работы, продуманной системой оценки качеств претендента, грамотным проведением процедуры отбора.

Наиболее распространенные методы отбора персонала представлены на рис. 6.8.

Пакет заявительных документов может включать:

- резюме;
- заявление;
- копию трудовой книжки;

- анкеты, заполняемые претендентами;
- свидетельства об образовании;
- фотографию;
- рекомендации.



**Рис. 6.8.** Методы отбора персонала

При анализе резюме важно руководствоваться набором характеристик, присущих идеальному кандидату на должность. При этом следует обращать внимание на четкость и ясность изложения, стиль написания (активный — пассивный), наличие пробелов в изложении.

Анкеты — достаточно популярный метод отбора. Можно выделить два основных вида анкет:

- традиционная, ориентированная на факты из прошлой жизни кандидата;
- более подробная — личностная, учитывающая установки человека.

Традиционная анкета обычно фиксирует следующую информацию: фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, семейное положение, образование, практический опыт, основание ухода с последнего места работы и т.п. Личностная анкета позволяет получить информацию не только о прошлом человека, но и о его социальном фоне, интересах, жизненной позиции (например, об успехах в учебных заведениях, мотивах выбора профессии, оценке успешности профессионального роста, основных достижениях, образе жизни в свободное время, мотивах нынешней деятельности, интересах, самооценке).

При составлении анкеты необходимо помнить, что узнать о человеке все невозможно, но очень важно собрать наиболее важную информацию в стандартном виде. Анкета не должна быть слишком объемной (идеальный вариант — не больше четырех стандартных листов), в нее нельзя включать вопросы, ущемляющие достоинство претендента, следует гарантировать конфиденциальность предоставляемых претендентом сведений.

Проверка рекомендаций способствует получению более полной информации о претенденте. Считается, что объективность рекомендаций, предоставленных претендентом, может быть подвергнута сомне-

нию, однако часто простой телефонный звонок руководителю на прежнее место работы претендента может помочь оценить его, особенно при условии личного знакомства. Эффективность данного метода отбора, по оценкам экспертов, недостаточно велика: точность прогнозов составляет около 20%. Основные причины:

- 1) не отработана система подготовки документов;
- 2) невозможно оценить потенциальные возможности претендента.

Тестирование обеспечивает оценку состояния кандидата с учетом его будущей должности и особенностей организации. Наиболее распространены следующие типы тестов:

- на определение способностей (интеллекта, творческих способностей);

- квалификационные тесты — пробная работа (для тестирования уже имеющихся навыков, знаний);

- на проверку личных качеств (подвид таких тестов — экспертиза почерка, существенным плюсом которой являются невысокие издержки, а среди недостатков — неадекватная оценка при невысокой квалификации оценивающего);

- медицинские тесты.

Точность прогнозов, по разным оценкам, составляет около 40%. Важно помнить, что при психологическом тестировании оценивается не фактическое состояние, а предрасположенность. Поэтому тесты, скорее, могут свидетельствовать о непригодности кандидата (например, наличие компенсаторной мотивации, психические отклонения для социального работника), нежели гарантировать его успешную работу.

Все большее число экспертов склоняются к тому, что не следует проводить длительные, многоступенчатые процедуры, позволяющие выявить психологические особенности и способности претендентов. Психофизиологический отбор уместно использовать в следующих случаях:

- 1) специфика работы требует от сотрудника сложного сочетания психофизиологических качеств;

- 2) профессия связана с длительной подготовкой и значительными финансовыми затратами;

- 3) велик риск возникновения экстремальных ситуаций в данной профессиональной области;

- 4) качества сотрудника не могут быть развиты.

В целом же экспертные системы не учитывают компенсаторных возможностей личности, отклонений в ответах из-за эмоциональной неустойчивости в стрессовой ситуации и т.п.

Анализ документов и тестирование обычно относят к предварительным методам отбора, позволяющим сформулировать первоначаль-

ное представление о кандидате. Все неясные данные должны быть уточнены при собеседовании.

Собеседование считается более реальным методом отбора. Более того, его можно отнести к числу наиболее часто употребляемых (до 95% организаций используют собеседование), но недостаточно эффективных. По оценкам экспертов, точность прогнозов составляет около 30%. Относительно малая эффективность связана в первую очередь с недостаточно высокой квалификацией интервьюеров, которые не способны адекватно оценить весь объем информации, и отсутствием продуманной системы организации собеседований.

В зависимости от количества участников выделяют следующие типы собеседования.

*Один представитель организации — один претендент.* Такая форма позволяет провести интервью достаточно обстоятельно, однако слишком высок риск субъективной оценки. Поскольку каждый человек имеет определенные стереотипы, склонен отбирать людей, похожих на себя, то достаточно эффективно использовать в качестве интервьюера лучших сотрудников (руководителей) подразделения, на должность в котором претендует кандидат, а также руководствоваться четко определенным набором характеристик, наличие которых должно быть установлено в процессе собеседования.

*Один представитель организации — несколько претендентов.* Преимущество такой формы — возможность непосредственного сравнения претендентов между собой (а не после серии индивидуальных интервью, как в предыдущем случае), а также их оценки в условиях стрессовой ситуации, что особенно важно, если продиктовано характером будущей работы.

*Панельное собеседование (несколько представителей организации — несколько претендентов).* Этот процесс позволяет получить более объективную оценку претендента в ситуации стресса при значительно меньших затратах времени. Так, возможно участие непосредственного руководителя, психолога и руководителя организации.

*Несколько представителей организации — один претендент.* В этом случае оценка наиболее объективна, однако проведение такой формы собеседования ограничено ввиду значительных затрат времени.

По степени формализованности собеседования делятся следующим образом:

- структурированные, т.е. проходящие по жесткому плану, что особенно важно, если квалификация интервьюера недостаточно высока;
- неструктурированные, предполагающие свободную беседу.

В зависимости от содержания говорят о следующих видах собеседования:

- **биографическое собеседование** дает возможность оценить то, что человек уже сделал, его мотивацию и на этом основании предположить, насколько успешно он будет работать;

- **ситуационное собеседование** позволяет представить возможный результат работы претендента и методы, применяемые для решения какой-либо из проблем, связанных с его будущей профессиональной деятельностью.

Еще один способ оценить творческий потенциал работника — написание проекта решения сложной практической задачи.

Основной недостаток собеседования заключается в том, что по его результатам невозможно дать общую оценку способностей претендента. Для разносторонней оценки необходимо использовать элементы всех видов собеседования.

Возможные ошибки при оценке:

- **ошибка центральной тенденции**, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом;

- **ошибка снисходительности**, когда большинство кандидатов оценивается высоким баллом;

- **ошибка высокой требовательности**;

- **эффект ореола**, когда интервьюер оценивает кандидата по одной характеристике, которая, на его взгляд, перевешивает все остальные;

- **ошибка контраста**;

- **стереотипизация**, когда кандидат сравнивается со стереотипом «идеального» кандидата, при этом стереотип может существенно отличаться у разных интервьюеров.

Весьма эффективный метод отбора — ассессмент-центры, обеспечивающие 80%-ную точность прогнозов. Однако из-за высокой стоимости и трудоемкости этот метод применяется в основном для отбора руководителей и ведущих специалистов (подробнее см. параграф 6.6).

Окончательное решение относительно приема кандидата на работу принимает руководитель. Выделяют три стратегии принятия окончательного решения:

- **решение принимает руководитель** после собеседования с кандидатом и ознакомления с информацией, подготовленной отделом персонала (используется для отбора рядовых работников и специалистов);

- **решение принимает руководитель** на основании информации о нескольких кандидатах (3—5 человек), подготовленной отделом персонала, без проведения интервью (для отбора рядовых работников и специалистов).

■ решение принимается коллегиально на основании результатов собеседования кандидата со специально созданной комиссией, отдел персонала осуществляет предварительный отбор (для отбора руководителей).

**Заключение трудового договора.** Претендент становится сотрудником организации после заключения трудового договора [49], который состоит из следующих пунктов:

- предмет договора (имена сторон, наименование работы, краткое описание трудовых обязанностей);
- срок договора (дата начала и окончания);
- общие условия договора (в соответствии с более общими организационными документами);
- обязанности сторон, детально и полно прописанные, — гарантии предсказуемости отношений между работником и работодателем;
- оплата труда (виды оплаты и возможные штрафные санкции);
- рабочее время и время отдыха;
- отпуск;
- социальное страхование и социальное обеспечение;
- социально-бытовое обслуживание;
- условия изменения, продолжения и прекращения договора;
- компенсация при досрочном прекращении действия договора;
- особые условия (совмещение работ, порядок разрешения трудовых споров, договоренность о неразглашении коммерческой информации и т.п.).

Кандидат, как правило, принимается на работу с испытанием, которое является наиболее эффективным методом отбора. Для повышения объективности оценки рекомендуется определить претенденту цели и оценить их выполнение. Испытательный срок обычно устанавливается на три месяца. После его окончания кандидат считается принятым на работу.

**Эффективность процесса отбора персонала.** Подбор персонала — длительный и дорогостоящий процесс, поэтому организация должна быть заинтересована в том, чтобы принятый на работу кандидат не уволился. Основная причина ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую среду.

Показатели эффективности процесса отбора кадров:

- уровень текучести кадров;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- финансовые затраты на процесс поиска и отбора;
- уровень нарушения трудовой дисциплины;
- уровень брака;

- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб.

Принципы формирования эффективной системы отбора:

■ разработка положений, определяющих философию отбора и организационные процедуры (например, Положение об отборе персонала в организацию);

■ периодический анализ потребностей в персонале;

■ постоянное совершенствование должностных инструкций и уточнение требований к должности для уточнения критериев отбора;

■ разработка комплексных оценочных процедур в соответствии с целями, спецификой организации и требованиями, предъявляемыми к должности;

■ совершенствование работы по внутреннему отбору;

■ привлечение квалифицированных специалистов для работы в кадровой службе;

■ обучение сотрудников, ответственных за поиск и отбор.

## 6.5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Направленность и уровни адаптации сотрудников.** *Адаптация* — важный этап процесса интеграции сотрудника в организацию, в ходе которого происходит взаимное приспособление человека и организации.

По направленности адаптация может быть:

■ профессиональной — заключается в приспособлении работника к профессии, освоении операций в соответствии с технологическим процессом, готовности к принятию решений в стандартных производственных ситуациях;

■ психофизиологической — означает приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха;

■ социально-психологической — приспособление к нормам, правилам поведения (вхождение человека в коллектив).

По уровням адаптация делится на:

■ первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта);

■ вторичную (для лиц, изменяющих профессиональную роль или объект деятельности).

**Цели адаптации персонала.** Вхождение нового человека в организацию, переход в другое подразделение — ответственные и важные периоды не только для самого сотрудника, но и для организации. Стремясь оказать помощь новичку, руководство компании преследует следующие цели:

- достижение необходимого уровня производительности в кратчайшие сроки;
- сохранение существующей корпоративной культуры и вхождение в нее нового сотрудника;
- развитие позитивного отношения к работе и компании;
- снижение чувства страха и неуверенности у новичков;
- уменьшение уровня конфликтов, связанных с появлением новых сотрудников (в случаях массового найма), минимизация противостояния «старого» и нового персонала;
- снижение издержек по поиску и найму новых людей;
- минимизация вложений в обучение новых сотрудников за счет снижения уровня текучести.

Достижение этих целей возможно при условии управления процессом адаптации. Для этого разрабатываются и осуществляются специальные программы, в которых учитывается разный характер проблем, возникающих у сотрудника. Управление адаптацией персонала — процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

Эффективный менеджмент должен обеспечить:

- наличие программ ориентации;
- обучение при поступлении на работу в той или иной форме (при наличии потребностей);
- полную и поддерживающую обратную связь, позволяющую корректировать процесс;
- стимулирование отношений наставничества.

**Ориентация как часть адаптации персонала.** Ориентация — получение сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Различают общую и специальную ориентацию.

Общая ориентация, как правило, является функцией службы управления персоналом. Она может осуществляться самыми разными способами: видеофильмы, специально подготовленные брошюры (например, справочник сотрудника), тренинги, лекции и т.д. Цель общей ориентации — познакомить сотрудника со следующими аспектами:

- историей организации, ее современным состоянием, оказываемыми услугами, потребителями, структурой управления;
- стандартами поведения в организации, правилами внутреннего распорядка, традициями, процедурами, формой одежды;
- вознаграждением (нормы и способы оплаты, оплата за работу в выходные и сверхурочное время, условия премирования, страхование, возможности обучения, дополнительные социальные льготы);



■ режимами труда и отдыха, порядком предоставления и продолжительностью отпусков, отгулов;

■ охраной труда и техникой безопасности (характеристика степени риска, меры предосторожности, действия при несчастных случаях, требования к состоянию здоровья);

■ технологиями работы с персоналом (процедуры оценки персонала, основания для перемещения, увольнения, перспективы профессионального и служебного роста).

Безусловно, значительную часть этой информации заинтересованный сотрудник узнает до момента зачисления в организацию (в процессе поиска работы от знакомых и родственников, во время собеседования, путем наблюдения за сотрудниками во время визитов в компанию). Чаще всего информация, получаемая в процессе неформальных контактов, более полная и доходчивая. Однако формально организованные процедуры имеют свои преимущества: вновь принятому сотруднику важна обстановка внимания и заботы. Недостаток внимания в процессе адаптации новых служащих приводит к тому, что 50% работников ощущают неудовлетворенность, и это сказывается на результатах их деятельности [59].

Специальная ориентация проводится руководителем подразделения. Современные корпорации обучают линейных руководителей эффективным приемам введения в должность. Руководитель знакомит нового сотрудника с целями подразделения, технологиями и особенностями работы, внутренними и внешними связями, представляет его коллегам, объясняет распорядок работы, персональные обязанности и ответственность. От того, как принят сотрудник на рабочем месте, зависит успешность интеграции. Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он испытывает доверие к руководителю, комфортно себя чувствует, эффективно и с желанием работает.

Принципы организации эффективной ориентационной программы:

■ вовлечение всех новых сотрудников;

■ соответствие индивидуальным потребностям (программы для выпускников вузов; бывших военнослужащих; женщин, вышедших из декретного отпуска, и т.п.);

■ обеспечение обратной связи — сотрудник должен получить ответы на все интересующие его вопросы;

■ тщательная проработка программы — четкое указание целей, задач, целевой аудитории, продолжительности курса, содержания и ответственных за проведение.

**Условия эффективности адаптации.** Необходимое условие успешной адаптации — наличие обратной связи. В период адаптации

следует установить цели деятельности и проводить анализ работы сотрудника (промежуточный и итоговый) для определения сильных и слабых сторон последнего. Нужно обсудить с работником то, что необходимо улучшить, понять, не нуждается ли он в помощи со стороны организации и т.п.

Наставничество — эффективный инструмент успешной адаптации. Наставник (высококвалифицированный специалист, способный передать свой опыт) помогает новому сотруднику осваивать должностные обязанности и адаптироваться в коллективе, участвует в формировании необходимых навыков.

Продолжительность адаптационного периода зависит от значительного количества моментов: культуры организации, индивидуальных особенностей, уровня профессиональной подготовки и т.п.

Сотрудник может ускорить процесс адаптации на новом месте работы, если будет руководствоваться следующими правилами [38, с. 348]:

- нужно быть дружелюбным, любезным, приветливым;
- не стоит надеяться, что атмосфера на новой работе будет такой же, как на прежней;
- лучше меньше говорить, а больше слушать;
- не следует сходитья близко с любым членом коллектива, пока не известны его лидеры, не определены роли разных лиц, не поняты скрытые от постороннего глаза взаимные симпатии и антипатии работников новой фирмы;
- надо стараться извлечь пользу из общественной жизни предприятия;
- нужно думать об общем деле;
- несмотря на неизбежные неурядицы и мелкие конфликты, необходимо сдерживать эмоции и не впадать в отчаяние.

Большое значение для оценки эффективности процесса адаптации имеет определение *предела адаптации* — того срока, который характеризуется достижением определенных показателей. Среди этих показателей можно выделить:

- объективные — владение необходимыми знаниями и навыками, достижение требуемых производственных показателей, соответствие поведения нового сотрудника принятым в компании образцам;
- субъективные — степень, в которой работа вызывает страх, чувство неуверенности, напряжение, насколько она стала привычной; удовлетворенность работой, степень выраженности профессионально значимых личностных качеств.

Как правило, подведение итогов адаптационного периода происходит в конце испытательного срока. Однако, для того чтобы полно-

стью раскрыться, человеку требуется около девяти месяцев, процесс полной адаптации занимает до двух лет, а уровень текучести среди вновь принятого персонала значительно сокращается после трех лет работы в компании.

Степень интеграции сотрудника в организацию не может рассматриваться как нечто достигнутое и поддерживаемое на одном уровне без постоянных усилий со стороны компании.

Человеку часто приходится адаптироваться, даже когда он не меняет место работы. Так бывает при значительных изменениях в личной жизни и условиях труда (например, возникший конфликт между работой и личной жизнью, естественное снижение мотивации после 2—3 лет работы в одной должности и т.п.). Компания должна постоянно отслеживать уровень удовлетворенности сотрудников для своевременного воздействия на мотивацию (предоставление консультаций, гибкие рабочие задания, гибкий рабочий день, учет индивидуальных особенностей при планировании карьеры и пр.).

## **6.6. ОЦЕИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Понятие и функции оценки результативности работы персонала.** *Оценка персонала* — процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и их вклада в достижение целей организации.

Оценка персонала должна выполнять три функции:

- 1) информационную — получение сведений об уровне квалификации работника, его сильных и слабых сторонах;
- 2) административную — принятие решения относительно карьеры работника, размеров вознаграждения, планирования обучения;
- 3) мотивационную — выявление направлений развития, корректировка поведения для достижения успеха.

Только совместная реализация всех функций позволяет обеспечить эффективность процедуры оценки персонала организации (информация, используемая для принятия административного решения, должна положительно мотивировать сотрудника к работе).

Принципы эффективной оценки персонала:

- объективность оценки;
- открытость критериев оценки;
- активное участие работников;
- ориентация на будущее — большее внимание должно уделяться совершенствованию, а не наказанию;
- наличие права апелляции.

Оценка сотрудников — наиболее уязвимая область в управлении персоналом организации. Полностью исключить субъективизм в оценке — задача едва ли достижимая, однако грамотно выстроенная система позволяет значительно снизить влияние этого фактора на оценку деятельности сотрудника.

**Разработка системы оценки персонала.** Система оценки должна соответствовать философии организации, ее стратегии, характеру деятельности и пр. Разработка такой системы представляет собой задачу, уникальную для каждой организации.

Выделяются следующие этапы проектирования системы оценки персонала.

1. *Определение целей системы оценки* (для чего проводится оценка деятельности?).

Выделяют три основные группы целей [7, № 3]:

- административные решения, имеющие конкретные материальные последствия для работников (изменения компенсационного пакета, повышение/понижение в должности, увольнение);

- деятельность — решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем;

- потенциал — решения, связанные с развитием организации (определение или корректировка стратегии организации в соответствии с потенциалом работников, развитие карьеры, установление стандартов деятельности и т.п.).

2. *Определение категорий сотрудников, подлежащих оценке* (кого оценивать?). Как правило, оценке не подлежат сотрудники, стаж работы которых в компании меньше года (аттестация по результатам испытания при приеме на работу в данном разделе не рассматривается), беременные женщины и женщины, имеющие детей до года. Составляются списки сотрудников, подлежащих оценке (по подразделениям).

3. *Определение субъектов оценки* (кто будет оценивать?). В качестве оценивающих чаще всего выступают непосредственные руководители сотрудника (группа экспертов), а также коллеги, подчиненные, клиенты (рис. 6.9). Важна также самооценка работника. Наибольшее количество субъектов оценивания (следовательно, возможность получения максимально объективной оценки) используется при проведении процедуры «Аттестация 360°». Сотрудник оценивается руководителем, коллегами, подчиненными. Конкретные механизмы могут быть различными: все заполняют ту же форму оценки либо различные формы; но суть одна — получение всесторонней оценки аттестуемого. Однако использование такой процедуры возможно лишь при соответствующей культуре организации, поскольку расширение

состава сотрудников может стать причиной конфликтов, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим сотрудником («сведение счетов», боязнь выражения собственного мнения).

4. *Определение оценочных процедур и их периодичности* (как будет организована процедура оценки?).

5. *Разработка необходимых оценочных форм*, включающих показатели оценки для каждой должности и способы их измерения (что и каким образом оценивать?).

4-й и 5-й этапы подробно рассмотрены ниже.

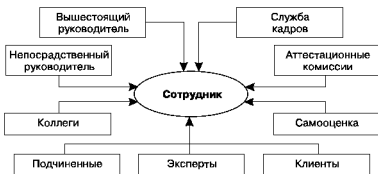


Рис. 6.9. Субъекты оценки персонала

**Методы проведения оценочных процедур.** Наиболее распространенной формой оценки является *аттестация*. В самом общем виде это процедура, позволяющая установить соответствие сотрудника занимаемой должности. Однако в последнее время значительно изменилось представление о предназначении аттестации и методах ее проведения. На практике существует два подхода к аттестации.

1. Смысл аттестации состоит в контроле и оценке деятельности работника, имеющих следствием наказание, вознаграждение и продвижение по службе. Это своеобразный периодический отчет с вынесением приговора, когда аттестующие играют роль судей. Именно такую форму аттестации Э. Деминг считал одним из семи смертельных недугов современного управления. Этапы аттестации:

■ подготовка — составляются списки работников, подлежащих аттестации, графики ее проведения, утверждаются составы комиссий, объявляются правила и критерии; к заседанию комиссии готовят аттестационный лист и отзыв (характеристику), где описывается произ-

водственная деятельность аттестуемых, сведения о квалификации, деловых и личностных качествах, отношении к выполнению обязанностей, делаются выводы относительно соответствия или несоответствия должности;

- проведение — рассматриваются документы, заслушивается информация о работе и успехах;

- подведение итогов — составляются рекомендации, разрабатывается план мероприятий.

2. Аттестация — средство, необходимое для улучшения взаимодействия менеджера и подчиненных, которое должно привести к повышению эффективности их действий. Цель аттестации — не накопление информации, а совместный поиск путей решения стоящих перед подчиненным задач, совершенствование работы. Аттестующие выступают в роли советников, консультантов.

В последнее время организации побуждают менеджеров к проведению регулярных собеседований для обсуждения прогресса в работе и выявления возникающих проблем. При таком подходе проводится большое количество аттестационных собеседований различной степени формальности, а оценка деятельности становится непрерывным процессом. Это приводит к расширению роли и ответственности линейных менеджеров, отвечающих за оценку деятельности работников.

При проведении аттестационного собеседования менеджер должен:

- заранее объявить о нем;

- обеспечить ясное понимание целей собеседования;

- исключить прерывание хода собеседования;

- начать с краткого отчета о результатах работы сотрудника (30% времени должно быть посвящено прошлому и 70% — будущему);

- внимательно выслушать мнение сотрудника;

- высказать свое мнение относительно работы и обсудить его;

- попросить сотрудника высказать свое мнение о том, как можно улучшить выполнение работы и какая помощь ему необходима;

- рассмотреть любые потребности в обучении и развитии;

- установить приоритеты в выполнении задач;

- согласовать с аттестуемым результаты собеседования.

В свою очередь, аттестуемый должен:

- тщательно подготовиться к аттестации, собрать всю необходимую информацию (и взять ее с собой);

- заострять внимание руководства на будущих целях, а не на уже выполненной работе;

- убедиться, что после аттестации намечены конкретные цели, сроки выполнения заданий и критерии качества выполнения.

В последнее время все большее распространение получают психологические методы оценки. С их помощью можно оценить потенциал сотрудника (наличие и степень развития определенных характеристик), однако нельзя гарантировать успешность карьеры. Такая оценка может быть проведена:

- при поступлении на работу — для отсева лиц с отклонениями, не соответствующих требованиям профессии (так, отсутствие базовой ориентации на другого человека — препятствие для получения работы, основанной на непосредственных контактах с клиентами);

- для установления предрасположенности к конкретным видам деятельности (прогноз успешности);

- в качестве мониторинга психофизиологического состояния.

Результативность применения таких методов зависит от квалификации психологов организации. Для регулярной оценки сотрудников могут быть использованы методики, позволяющие определить соответствие работника психограмме должности, а для оценки уровня напряженности в коллективе — методики, помогающие определить соответствие сотрудника требованиям социального окружения.

Для оценки потенциала могут применяться специальные программы — так называемые ассессмент-центры (Assessment Center). Они предназначены для системного наблюдения и оценки эффективности поведения сотрудников в моделируемых рабочих ситуациях [51], а также для определения сотрудников, обладающих потенциалом роста, для разработки целевых планов их развития (преимущественно для отбора молодых менеджеров). Данная процедура позволяет выявить такие характеристики, как социальная компетентность, способность сотрудничать, убеждать и руководить, эмоциональная устойчивость, умение излагать свои мысли.

Тесты проводятся в течение 2–3 дней, в их состав входят дискуссии в группах, ролевые игры, пробные ситуации, презентации.

Преимущества ассессмент-центров:

- гибкость;
- точность прогнозов;
- эффективность не только для оцениваемых, но и для оценивающих.

Недостатки ассессмент-центров:

- большие организационные и финансовые расходы;
- иллюзия объективности (оценку проводят руководители, которые играют роль в карьере успешно прошедшего тестирование участника, поэтому существует опасность «подгонки» результатов оценки под уже сформированное мнение);

■ «эффект проигравшего» — участники, получившие отрицательную оценку и утратившие перспективу, теряют мотивацию к работе;

■ большое значение имеет способность «подать себя» (умение красиво выражать мысли, динамичность, уверенная манера поведения, раскованность). Сдержанность, внимательность, восприимчивость к мнению оппонента может пониматься как недостаточная уверенность в себе, пассивность.

Метод ассессмент-центра позволяет спрогнозировать успешное продвижение по службе, но не дает возможности предсказать степень успешности выполнения производственных функций.

**Критерии оценки; способы измерения показателей оценочных норм.** Основная трудность при формировании системы оценки персонала состоит в разработке *сквозной системы показателей*, с помощью которой можно было бы оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей организации. Невозможно определить единые, подходящие для всех организаций показатели, однако в каждом конкретном случае их можно выбрать на основании перечисленных ниже критериев [46, с. 255].

1. *Действенность* — достижение цели, получение продукции:

- а) вовремя (своевременность);
- б) с нужными свойствами (качествами);
- в) в нужном количестве.

Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя.

2. *Экономичность* — соотношение ресурсов, которые следовало потратить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.

3. *Качество* — пригодность для использования, своевременность, наличие определенных признаков, особенно таких, как удовлетворенность потребителя, ведь только потребитель имеет право оценивать качество.

4. *Производительность* — это коэффициент, равный отношению измерителя действенности к измерителю экономичности: количество продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые); количество с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т.п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменений параметров.

5. *Качество трудовой жизни* — реакция людей на условия труда в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность работников и т.д.

6. *Нововведения* — творческий процесс приспособления продукции, услуги, структуры к внешним и внутренним требованиям, запро-



сам, изменениям; поддержание пригодности продукции с точки зрения потребителя, а также уровень инновационного поведения работников.

7. *Прибыльность* — мера или совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т.д.

*Показатели оценки* определяются с учетом специфики рабочего места, характера выполняемой работы на основе стандартов исполнения (модели идеального сотрудника). Количество показателей должно быть необходимым и достаточным (они должны охватывать все стороны и не перегружать оценку). Для обеспечения объективности оценки можно определить вес каждого показателя в общей системе и учитывать его при подсчете общего числа баллов. Все показатели могут быть объединены в три группы.

1. Показатели, с помощью которых можно оценить *качества личности*, проявляемые при выполнении работы (преданность, инициативность, интеллект и пр.). При кажущейся простоте использования этих показателей следует учесть, что таких качеств очень много, а восприятие их, как правило, субъективно; отсутствует возможность непосредственного наблюдения (оно является скорее эпизодическим, чем систематическим); изменить личностные характеристики практически невозможно. Кроме того, интерес для организации представляют только те качества, которые сотрудник реально проявляет в поведении. Таким образом, почти всегда при оценке личных (или профессиональных) качеств оценивается степень их проявления на поведенческом уровне.

2. Показатели, характеризующие *поведение* при выполнении работы (что делает сотрудник для достижения цели). Данная группа показателей используется, если результаты трудно выразить количественно либо они могут быть получены в течение длительного периода. В таком случае важно установить соответствие поведения установленному стандарту исполнения.

3. Показатели, оценивающие *результаты* работы. Могут быть использованы «жесткие» показатели, которые отражают объективную количественную оценку (рост прибыли, выпуск товарной продукции, объем продаж); «мягкие» — зависят от субъективного мнения оценщика, используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения результата (исследовательские результаты).

Основное внимание должно быть уделено конкретным, поддающимся количественному определению результатам, если это возмож-

но. Если нет, то оценивающий концентрируется на поведенческих реакциях, в крайнем случае — на личностных чертах.

В качестве показателя при использовании концепции управления посредством установки целей (Management by Objectives, MBO) могут быть рассмотрены цели деятельности сотрудника.

Процедура оценки начинается с совместного (сотрудником и руководителем) определения ключевых задач на определенный период (шесть месяцев, один год). Единовременных целей должно быть не больше шести. Причем цели всегда относятся к исполнителю, но не к работе.

Требования к целям:

- конкретность;
- измеримость, т.е. возможность количественной оценки;
- достижимость, но напряженность (наиболее стимулирующими являются те, вероятность достижения которых равна 50%);
- значимость, т.е. «привязанность» к профессиональной деятельности и целям организации;
- определенность во времени.

Оценка степени достижения целей обладает следующими преимуществами:

- простота, экономичность, четкость;
- усиление целевой направленности профессиональной деятельности;
- обеспечение связи с целями развития организации.

К недостаткам относится то, что оцениваются не все аспекты, а степень выполнения ключевых задач, и это может ограничить объективность оценки.

Важный вопрос — определение способов измерения показателей оценки. Рассмотрим наиболее часто используемые разновидности шкал.

*Балльная шкала* предполагает оценку в баллах по каждому из показателей. Например, для измерения показателя «качество выполнения поставленных задач» могут быть выставлены оценки от 1 до 5. Такая шкала знакома и понятна всем с детства, однако результаты оценивания могут сильно колебаться в зависимости от личностного восприятия (ошибки «излишней строгости» или «снисходительности»), поэтому шкала имеет широкое поле интерпретации.

Шкала с описанием каждой позиции:

- 3 балла — уровень проявления качеств выше нормы;
- 2 балла — норма;
- 1 балл — ниже нормы.

Шкала с описанием каждой позиции по каждому показателю (может использоваться, например, для оценки качества работы):

- 3 балла — работа выполняется с безукоризненной точностью и тщательностью;
- 2 балла — в работе допускаются незначительные ошибки, не приводящие к отрицательным последствиям;
- 1 балл — допускаемые неточности и ошибки приводят к задержкам и необходимости корректировки результата;
- 0 баллов — допускаемые ошибки и неточности приводят к невозможности использовать результат.

*Ранговая шкала* позволяет распределить всех сотрудников от лучшего к худшему. Ряды распределений, создаваемые на основе этой шкалы, представляют собой порядковые шкалы с позициями: лучшие работники, хорошие, средние, отстающие, худшие.

*Интервальная шкала* используется для оценки результатов работы (объемы продаж, количество жалоб и т.п.):

- результат превышает запланированный (более чем на 5%);
- результат на уровне запланированного (отклонения в пределах 5%);
- результат достигнут частично (отклонение в пределах 20%);
- результат существенно ниже запланированного (план выполнен менее чем на 80%).

В качестве методов сбора информации чаще всего применяются опросы самих работников, непосредственных руководителей, руководителей вышестоящего уровня, руководителей смежных подразделений. Кроме того, может быть проведено наблюдение за работой сотрудника (поведение в стандартной ситуации, в том числе метод «тайнственного покупателя»).

Характеристики эффективной системы оценки:

- четкое определение целей системы оценки в организации, интеграция ее в систему управления персоналом в целом;
- поддержка со стороны высшего руководства;
- наличие четко определенных критериев (показателей) оценки для каждого подразделения и должности в организации;
- участие в оценке непосредственного руководителя, руководителя более высокого уровня, самого сотрудника, специалиста службы управления персоналом, учет мнений клиентов;
- периодичность оценки;
- обучение руководителей основным правилам оценивания;
- составление планов развития (корректировки поведения) по результатам оценки.

## 6.7. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

**Характеристики самообучающейся организации.** Обучение персонала — важнейшая задача организации, ориентированной на клиента. Услуги — это только средство для обмена покупательной способности потребителя на знания, которыми обладает бизнес. В этих условиях определяющим фактором существования или разрушения компании становится квалификация ее сотрудников [2, с. 143].

В ведущих фирмах мира до 10% рабочего времени отводится на повышение профессионального уровня сотрудников, а затраты на обучение являются второй по величине статьёй расходов на персонал после затрат на оплату труда и составляют от 2 до 10% фонда заработной платы. Обучение персонала следует рассматривать как один из способов достижения стратегических целей организации, а затраты на обучение — как капиталовложения, увеличивающие ценность человеческих ресурсов организации. По данным исследований, повышение квалификации персонала обеспечивает 55% роста объемов производства, формальное образование — 26%, капитальное оборудование — 20%. Успешное участие в различных формах повышения квалификации влияет на уровень заработков на протяжении большего времени, чем получение университетского диплома: влияние диплома об образовании прослеживается на протяжении восьми лет, внутрифирменного обучения — тринадцать лет. В связи с этим профессиональное обучение необходимо рассматривать не только как персонал-технология, но и как философию организации. Клиентоориентированная компания — *организация самообучающаяся*. Развитие персонала происходит в атмосфере поддержки, а сотрудники ищут возможности для развития.

Таким образом, понятие «обучающая организация» (англ. learning company) означает:

- фирму, которая обучает;
- фирму, которая поощряет людей к обучению.

Обучающая организация [2, с. 109]:

- поощряет руководителей и персонал к тому, чтобы они определяли свои собственные потребности в обучении;
- проводит регулярный анализ производительности и обучения отдельных сотрудников;
- поощряет сотрудников к тому, чтобы они ставили перед собой усложняющиеся задачи обучения;
- обеспечивает своевременную обратную связь в среде производственных показателей и достижений в обучении;

■ проводит открытый анализ работы руководителей, чтобы тем самым помочь развитию остальных;

■ помогает сотрудникам увидеть возможности обучения в действии;

■ старается проводить новые эксперименты, на которых люди могли бы обучаться;

■ обеспечивает процесс обучения или способствует ему;

■ спокойно относится к некоторым ошибкам, если люди на них учатся;

■ поощряет руководителей, чтобы они анализировали обучающую деятельность, принимали касающиеся ее решения и планировали ее.

**Этапы и виды профессионального обучения.** В узком смысле *профессиональное обучение* определяется как процесс формирования у работников новых профессиональных навыков или знаний. Профессиональное обучение — непрерывный процесс, включающий последовательность периодически повторяющихся этапов:

1) определение проблем, для решения которых необходимо обучение;

2) определение источников финансирования обучения;

3) определение состава участников обучения;

4) определение целей и критериев оценки обучения;

5) определение содержания программ, выбор формы и методов обучения;

6) проведение обучения;

7) оценка эффективности обучения.

При *определении проблем, для решения которых необходимо обучение*, следует руководствоваться потребностями развития компании, ее стратегическими целями, перспективными потребностями и планами подразделений, стандартами выполнения работы и нуждами сотрудников. Сопоставление требуемой и фактической результативности позволяет определить проблемные зоны. Однако эти зоны несоответствия могут быть вызваны не только уровнем знаний и навыков сотрудников, но также плохой организацией работ и недостаточной мотивацией персонала, т.е. связаны с необходимостью принятия нетренинговых решений. Поэтому информация, влияющая на выбор решения, должна быть полной и достоверной. Среди методов определения потребностей наиболее важны следующие:

■ наблюдение за работой персонала (сопоставление требуемых образцов с реальным поведением сотрудника);

■ аттестация (оценка результатов) — обучение рассматривается как один из эффективных методов улучшения работы;

■ выявление мнений руководителей и сотрудников с помощью регулярных опросов.

При *определении источников финансирования обучения* необходимо решить, будет ли оно полностью оплачиваться за счет организации, за счет ссуды или частично за счет самого сотрудника. Важные факторы, влияющие на принятие решения, — критерий полезности обучения для данной фирмы (будет обучение общим или специальным) и финансовое состояние организации. Существует два подхода к составлению бюджета на обучение [44, с. 14–15]: на основе целей обучения (без ограничения общей суммы) и с учетом бюджетных ограничений. В условиях ограниченности ресурсов следует сопоставить потребности и возможности организации, установить приоритеты. Важное условие эффективных вложений — мониторинг рынка образовательных услуг: оценка их качества, а также прямых и косвенных затрат.

В процессе *определения состава участников обучения* нужно ответить на следующие вопросы: будет ли обучение обязательным для всех или отбор будет вестись на конкурсной основе, каковы критерии отбора, каковы стимулы для обучения. При планировании целесообразно выделять не только профессиональные, но и должностные, а также специфические категории: наставники, внутренние преподаватели, резерв на продвижение.

При *определении целей и критериев оценки обучения* важно помнить, что цели должны быть конкретными и специфическими, ориентированными на получение практических навыков, поддающимися оценке.

Следующий этап — *определение содержания программ, выбор формы и методов обучения*. Классификация форм обучения представлена в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Классификация форм обучения [44, с. 18]

| Количество участников   | Режим обучения       | Место организации обучения |                   |                                |
|-------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------------|
|                         |                      | внутри компании            |                   | вне компании                   |
|                         |                      | внутренний поставщик       | внешний поставщик |                                |
| Групповое обучение      | С отрывом от работы  | Закрытые семинары          | Закрытые семинары | Открытые семинары, конференции |
|                         | Без отрыва от работы | Техническая учеба          | —                 | Образовательные программы      |
| Индивидуальное обучение | С отрывом от работы  | —                          | —                 | Открытые семинары, стажировка  |

| Количество участников | Режим обучения       | Место организации обучения                                                                                                     |                                                                                          |                           |
|-----------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                       |                      | внутри компании                                                                                                                |                                                                                          | вне компании              |
|                       |                      | внутренний поставщик                                                                                                           | внешний поставщик                                                                        |                           |
|                       | Без отрыва от работы | Техническая учеба, ротация, стажировка, наставничество, самообучение, в том числе с помощью компьютера, дистанционное обучение | Самообучение, в том числе с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование | Образовательные программы |

Преимущества внутрифирменного обучения, разрабатываемого и реализуемого исключительно для своих сотрудников, состоят в лучшем учете потребностей в специфическом виде повышения квалификации, активизации внутрифирменного взаимодействия за счет обмена опытом, относительно однородном составе участников, меньших расходах (в случае внутреннего поставщика) и лучших возможностях контроля.

Внешнее обучение необходимо, если число участников мало, нужны идеи извне, важна атмосфера непринужденности для отработки новых умений и навыков.

Кроме того, возможно межфирменное обучение, которое совместно организуют заинтересованные фирмы.

Обучение на рабочем месте заключается, как правило, в целенаправленной передаче опыта. Ниже перечислены наиболее важные методы обучения на рабочем месте.

*Инструктаж* — разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте — проводится как сотрудником, выполняющим данные функции, так и специально обученным инструктором. Это непродолжительный процесс, ориентированный на изучение конкретных операций, процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей; недорогое, эффективное средство развития простых технических навыков.

*Ученичество* (наставничество) — работа под руководством более опытных коллег («сидя рядом с Нелли»). Широко распространен там, где большую роль играет практический опыт.

*Ротация* — планомерная и систематическая смена рабочего места, перевод с одной должности на другую. Ротация способствует возникновению так называемой «конусовидной методологии формирования знаний» — мышления, ориентированного на интересы

организации в целом, в то время как длительная работа на одном месте формирует так называемую «колодезвидную методологию», более ориентированную на интересы конкретного подразделения. Кроме того, ротация способствует снижению стресса, вызванного монотонным характером труда, повышает производительность труда, формирует команду взаимозаменяемых работников.

*Поручение особых задач и предоставление права представлять фирму.* Ценность людей возрастает, если они обретают возможность выполнять более ответственную работу.

*«Обучение на инциденте»* — обучение неформальными средствами в процессе деятельности также важно для организации, поскольку способствует обретению необходимого опыта, компетенций.

Достоинства обучения на рабочем месте: практическая направленность, связь с производством. Эта форма обучения оптимальна для выработки навыков, требующихся при выполнении текущих производственных задач, но она не дает возможности выйти за рамки конкретного предприятия, абстрагироваться от конкретной ситуации на рабочем месте.

К формам обучения вне рабочего места относятся семинары и курсы, среди используемых методов: лекции, кейсы, деловые игры, самостоятельное обучение.

При выборе методов обучения важно учесть, что эффективность обучения напрямую зависит от степени включенности слушателя в этот процесс. Попытка классификации методов обучения в зависимости от роли обучаемых лиц представлена в табл. 6.5.

Таблица 6.5

**Сравнение методов обучения  
в зависимости от степени включенности в него слушателя**

| Пассивная роль    | Активная роль         |
|-------------------|-----------------------|
| Лекция            |                       |
| Лекция-обсуждение |                       |
| Демонстрация      |                       |
| Конференция       |                       |
|                   | Кейс-стади            |
|                   | Ролевые игры          |
|                   | Баскетбольная корзина |

**Источник** Волкова Т. Внутрифирменное обучение как сделать так, чтобы желания руководителя совпали с возможностями сотрудника // Консультант директора 1999 № 6



Очередной этап — *проведение обучения*. Принципы обучения взрослых:

- актуальность;
- участие;
- повторение;
- обратная связь.

При отборе группы важно учесть уровень образования, профессиональный опыт, результаты аттестации, тестирования для обеспечения однородности группы.

*Оценка эффективности обучения* может быть выполнена при помощи косвенных и прямых методов, на рабочем месте и во время обучения, по результатам работы, изменению поведения, изменению объемов знаний и навыков (табл. 6.6).

Таблица 6.6

### Оценка эффективности программ обучения

| Во время обучения       |                         | На рабочем месте |                                                        |
|-------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------------------------------|
| Изменение объема знаний | Поведение               |                  | Результаты<br>(объем продаж, прибыль, качество, сроки) |
| Степень усвоения        | Реакция<br>(активность) | Навыки           |                                                        |
| Косвенные методы оценки |                         |                  | Прямая оценка                                          |

В процессе обучения реакцию слушателей можно оценить методом наблюдения (степень активности, заинтересованности) либо опроса (наиболее запомнившиеся моменты, идеи, выводы). Степень усвоения знаний, как правило, определяется на основе тестирования, о характере изменений установок и навыков лучше всего свидетельствуют ролевые игры и презентации.

На рабочем месте эффективность может быть оценена путем наблюдения за поведением сотрудника, а также на основе анализа результатов работы (улучшение качества работы, уменьшение жалоб клиентов, уменьшение сроков исполнения и т.п.). Эффективны анкетирование или групповые интервью, проводимые в организации и позволяющие оценить качество программ по следующим показателям: практическая полезность курса, приемлемость методов, профессиональный уровень тренера, уровень организации занятий, общая оценка.

На оценку эффективности программ обучения средний работодатель в промышленно развитых странах тратит около 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала. Полезным может быть анализ статистики: доля сотрудников, прошедших обучение в текущем

году, затраты на обучение, доля затрат на обучение в общей величине расходов на персонал, доля расходов на персонал в общей величине доходов.

## 6.8. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

**Характеристики эффективной карьеры.** *Карьера* — последовательность видов деятельности, определяющая поведение и отношение личности к работе [14, с. 577].

Характеристики эффективной карьеры:

- результативность, определяемая уровнем вознаграждения и иерархическим положением;
- удовлетворенность индивида карьерой (собственная позитивная оценка карьеры);
- адаптируемость (осознание изменяющихся требований со стороны работы);
- тождественность (осознание собственных целей и реальная оценка возможностей их достижения).

С точки зрения индивида, карьера представляет собой серию выборов из различных предоставляемых возможностей, при этом важно понять, во-первых, к чему данный индивид имеет склонность и какими способностями обладает; во-вторых, что хорошо для него, что он любит и ценит.

**Типы личности.** Джон Холланд [14] выделил *шесть типов личности*, склонных к различным видам деятельности:

- 1) реалистический («агрессивное поведение») — предпочитает деятельность, связанную с манипулированием машинами и механизмами и требующую мастерства, силы и координации;
- 2) исследовательский («познавательное поведение») — умственная, организационная деятельность и деятельность, направленная на понимание, любит наблюдать, учиться, анализировать;
- 3) артистический («поведение самовыражения») — деятельность по самовыражению, работа в неформализованных ситуациях, когда требуется использовать интуицию, творческие способности, воображение;
- 4) социальный («внутриличностное поведение») — совместная деятельность, помощь другим, избегает систематической работы;
- 5) предпринимательский («предсказывающее поведение») — деятельность, позволяющая влиять на других людей, связанная с властью и требующая статуса;
- 6) конвенциональный («структурное поведение») — деятельность, связанная с систематическим манипулированием данными, обладает способностями к вычислениям, следует инструкциям.

**Типы якорей карьеры.** Определение того, что любит и ценит конкретный индивид, на что он ориентируется в своем росте на каждом этапе жизненного цикла, отражено в понятии «якорь карьеры». Выделено *восемь типов якорей карьеры*:

- 1) автономность — обретение независимости, самостоятельности;
- 2) безопасность и стабильность — сохранение и упрочение своего положения в организации;
- 3) функциональная компетентность — стремление стать лучшим в своем деле, уметь решать самые сложные задачи;
- 4) управленческая компетентность — стремление к власти, лидерству;
- 5) предпринимательская креативность — стремление к созданию или организации новых проектов;
- 6) чистый вызов — желание быть первым, преодолевая все барьеры;
- 7) стиль жизни — интеграция потребностей семьи и работы;
- 8) посвящение себя делу — стремление к работе с единомышленниками, разделяющими одну и ту же систему ценностей.

**Виды и этапы карьеры.** В зависимости от того, в рамках одной или нескольких организаций складывается карьера, она может быть:

- внутриорганизационной;
- межорганизационной.

Другая характеристика — протекает ли карьера в рамках одной специальности или нескольких, т.е. карьера бывает:

- специализированной;
- неспециализированной.

По направлению продвижения карьеру делят на четыре типа.

1. *Вертикальная карьера* — обычно сопровождается повышением в должности и уровне вознаграждения. Впрочем, возможно и понижение в должности (при условии осознанного и приемлемого выбора) в случае, если более низкая должность предлагается на новом месте, имеющем более привлекательное географическое положение и обеспечивающем более высокое качество жизни; если это основа будущего продвижения. Наконец, понижение в должности может быть связано с желанием самовыражения в другой области — тогда речь идет о так называемом дауншифтинге (от англ. downshifting — дословно «движение вниз»), т.е. сознательном отказе от карьеры.

2. *Горизонтальная карьера* — предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, вы-

полнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.), либо расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

3. *Ступенчатая карьера* — совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры.

4. *Центростремительная (скрытая) карьера* — предполагает продвижение к ядру организации (приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства). Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Выделяют шесть этапов карьеры [52].

1. *Предварительный этап* (возраст до 25 лет) включает учебу в школе, среднее и высшее образование. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям.

2. *Этап становления* (возраст от 25 до 30 лет) — работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

3. *Этап продвижения* (возраст от 30 до 45 лет) — идет процесс роста квалификации, продвижения по службе, происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение человека как личности.

4. *Этап сохранения* (возраст от 45 до 60 лет) характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

5. *Этап завершения* (возраст от 60 до 65 лет) — человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу с работы. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

6. *Пенсионный этап* (возраст от 65 лет) — карьера в данной организации или виде деятельности завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны во время работы в организации или выступали в виде хобби.

**Управление карьерой в организациях сферы услуг.** В последние годы увеличивается интерес к планированию карьеры как со стороны самих работников, которые могут использовать различные организации для построения своего карьерного пути, так и со стороны компаний, осознающих важность этого вида деятельности с учетом изменяющегося характера отношений между сотрудником и организацией.

Для успешного построения карьеры необходимо:

- 1) реально оценить свои деловые качества, осознать собственные желания и устремления;
- 2) иметь подробную информацию о перспективах продвижения в организации и условиях, которые нужно для этого выполнить;
- 3) соотнести свои возможности и желания с теми требованиями, которые предъявляет организация.

Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры [61]. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон — работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, т.е. является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Для успешного развития карьеры работника необходима поддержка со стороны руководителя, поскольку последний распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени и т.д. Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно выполняет функцию общего управления процессом развития карьеры в организации.

Системы управления карьерой отличаются разной степенью открытости и регламентированности.

Например, в консалтинговой компании «МакКинси», использующей систему «up or out», четко определена последовательность позиций, которые может пройти сотрудник, требования к каждой должности и период возможного пребывания на каждой из позиций [31, с. 42–48]. При значительных социально-психологических издержках эта система является понятной и привлекательной. В «МакКинси» шесть ступеней роста, и на каждой следующей ступени зона ответственности и одновременно зона независимости сотрудника расширяется в строгом соответствии с расширением его профессионального «познавательного» ресурса. *Компаньон* (associate) в отличие от *бизнес-аналитика* не должен ограничиваться лишь своей темой — ему надо принимать участие в обсуждении смежных и общих проблем проекта, консультировать бизнес-аналитиков, управлять субпроектом. В компетенцию *менеджера проекта* входит не только управление знанием команды, но и поиск лучших методических подходов. *Младший партнер* — типичный многостаночник: он

управляет несколькими проектами, работает с клиентом, определяя цели для новых проектов, участвует в отборе нового персонала, готовит научные статьи, анализирует и описывает выполненные проекты для базы данных компании. *Партнеры* занимаются развитием клиентуры, заводят связи с потенциальными заказчиками и курируют их, стараются понять все их проблемы, определяя последовательность проектов. Чтобы достигнуть этой позиции, надо проработать не менее (но и не более) 6–7 лет. Важной способностью, которой должен обладать партнер, является эмпатия, иначе клиент не будет открыт в раскрытии своих слабых сторон. *Партнер-директор* — это магистр ордена, который подсказывает партнерам наиболее перспективные направления развития бизнеса, поддерживает отношения с самыми крупными и важными клиентами. Больше всего времени у него уходит на развитие офиса, т.е. на многочасовые беседы с сотрудниками, когда обсуждаются результаты работы.

Для небольших компаний характерен неформализованный подход к планированию карьеры. Поскольку вертикальный рост в таких компаниях ограничен, могут быть предусмотрены возможности для горизонтального роста, связанные с расширением задач, увеличением вознаграждения по мере повышения квалификации. В ряде случаев возможно и вертикальное продвижение, вызванное расширением сферы деятельности организации.

**Работа с кадровым резервом.** Крупные компании сферы услуг в последнее время уделяют все большее внимание планированию карьеры менеджеров, формализуют работу с кадровым резервом, так как осознают, что игнорирование подготовки управленческих кадров несет серьезные риски.

*Резерв* — специально сформированная группа руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор.

В теории [61] выделяют два направления работы с резервом:

- воспитание преемников, т.е. кандидатов на замещение конкретных ключевых позиций в организации;

- отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом — так называемых «хай-по»-сотрудников (от англ. high-potentials), которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

В практике российских компаний большее распространение получает второе направление работы.

Например, в «РосЕвроБанке» работа с кадровым резервом организована следующим образом [57]. В основном сотрудники попадают в резерв по итогам аттестации, которая проводится каждый год. В каждом подразделе-

нии она проходит по-разному, но обязательным компонентом является выполнение профессиональных тестов, разработанных специалистами «РосЕвроБанка». В клиентском управлении, например, тест состоит из 200 вопросов, в валютном подразделении — из 20 конкретных задач. Кроме того, для оценки сотрудников каждого управления выделены 15 ключевых характеристик, которыми они должны соответствовать.

По итогам аттестации каждый сотрудник получает определенный балл. После обработки результатов специалистов делят на три категории: самые успешные, среднеуспешные и менее успешные. Помимо результатов аттестации, на формирование кадрового резерва влияет рекомендация непосредственного руководителя. В итоговом списке остается около 5% общего числа сотрудников. Вопрос о том, сообщать или не сообщать сотруднику о его зачислении в резерв, в каждом случае решается по-разному: с одной стороны, человек должен знать об этом и активно участвовать в планировании карьеры, с другой — у некоторых резервистов может излишне повыситься самооценка, и они начнут шантажировать руководство своим возможным уходом.

Дальнейшая подготовка строится по двум направлениям: тренинги и семинары. «Резервистам» банк частично оплачивает обучение на длительных программах (например, МВА в России), в этом случае с сотрудником составляется договор. Примерно 90% сотрудников, зачисленных в резерв, продвигаются наверх.

По данным «Топ-Менеджмент Консалт», только 10% крупных российских компаний не имеют документов по кадровому резерву, у 17% компаний имеются положения о работе с кадровым резервом, у 24% — программы развития «резервистов», у 3% — программы удержания персонала, 20% компаний составляют списки на случай замещения, 24% — используют практику представления руководителя о замещении кадров [57].

Этапы процесса подготовки руководителей [61]:

- определение ключевых должностей, которые оказывают особое влияние на деятельность компании;
- определение характеристик будущих руководителей;
- отбор кандидатов в резерв;
- подготовка планов развития;
- реализация планов подготовки; основные формы подготовки резерва — индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя, стажировка в должности, в том числе за рубежом, обучение в специализированных центрах, краткосрочные семинары, школы руководителей, постоянно действующие кружки для руководителей, работа в составе коллективных органов, участие в семинарах, конференциях, самоподготовка;

- оценка прогресса развития;
- назначение на должность;
- период адаптации.

Эффективность процесса подготовки руководителей может оцениваться по следующим показателям:

- отношение количества ключевых должностей, занятых состоящими в резерве организации сотрудниками и претендентами со стороны, — этот показатель позволяет оценить эффективность подготовки руководителей внутри организации;
- текучесть резерва руководителей (в сравнении со средним показателем для остальных категорий работников);
- средний срок пребывания в резерве.

Длительное пребывание в резерве имеет демотивирующий эффект, но и зачисление в резерв не может гарантировать успешную карьеру для 100% сотрудников. Однако формирование резерва — это полезный инструмент, позволяющий минимизировать расходы на привлечение и адаптацию руководящего персонала.

## **6.9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Уровни оценки эффективности управления персоналом.** Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом, или, как ее часто называют, HR-службы (от англ. human resources — человеческие ресурсы), — один из наиболее дискуссионных вопросов, не имеющих однозначной трактовки. В российских источниках этой проблеме в последнее время уделяется все больше внимания, причем часто данные исследования инициируются не акционерами или менеджментом компаний, а руководителями HR-подразделений, заинтересованных в максимально объективной (насколько это возможно) оценке их работы. Дело в том, что в большинстве случаев оценка деятельности данных служб осуществляется на основе мнений первых лиц компаний. Это отчасти оправдано, поскольку служба управления персоналом оказывает услуги, получателями которых являются руководители. Однако отсутствие четко определенных (и по возможности измеряемых) критериев снижает мотивирующий эффект подобного рода процедур.

При оценке эффективности управления персоналом должны быть учтены экономические и социальные аспекты. *Экономическая эффективность* означает достижение больших результатов при тех же затратах либо снижение затрат при получении того же результата. *Социальная эффективность* достигается путем удовлетворения потребностей персонала, формирования чувства удовлетворенности трудом.



Анализ может быть проведен на двух уровнях.

1. Оценка эффективности системы управления, основанная на анализе результатов деятельности и в том числе системы показателей по труду (в этом случае остается открытым вопрос о вкладе HR-департамента в достижение этих показателей), или оценка эффективности деятельности кадровой службы путем соотношения расходов на содержание службы и реализацию кадровых мероприятий с результатами работы предприятия.

2. Оценка эффективности реализации каждой из функций HR-службы. В этом случае важно определить набор услуг по каждой из функций и критерии оценки качества. Например, для оценки эффективности выполнения функции отбора могут быть использованы показатели: среднее время заполнения вакансии, коэффициент укомплектованности кадрами, процент принятых работников с компетентностью, не соответствующей требуемой.

Показатели должны анализироваться в динамике по отношению к принятым нормативам и в сравнении с показателями аналогичных организаций.

Полезным представляется рассмотрение подхода, изложенного Р. Капланом и Д. Нортоном в рамках системы сбалансированных показателей [19]. Авторы считают, что существуют три общих показателя, оценивающих кадровую ситуацию в целом:

- удовлетворенность работника, измеряемая в ходе регулярных опросов персонала;
- сохранение кадровой базы, исчисляемое как процент текучести ключевого персонала;
- эффективность работника (показатель дохода на одного работника, либо показатель добавленной стоимости на одного работника, либо соотношение объема производства к суммарной заработной плате работников).

Определенную практическую ценность может иметь использование подхода, изложенного Д. Гестом и Р. Пексеем [3]. Авторы полагали, что эффективность управления персоналом можно измерить относительно:

- организационной эффективности;
- заданных целей (при условии определения критерия успешности достижения целей);
- определенных количественных измерений (трудозатраты, текучесть кадров, производительность труда и т.п.);
- взгляда заинтересованных лиц на перспективы (мнение руководства компании об эффективности работы службы персонала).

Интерес может представлять рассмотрение следующих статистических показателей эффективности управления персоналом:

- **производительность труда** как результирующий показатель, характеризующий эффективность использования персонала;

- **численность персонала и его структура** по категориям работающих (удельный вес рабочих, руководителей, специалистов, служащих), по стажу, возрасту (в том числе средний возраст работающих), полу, уровню образования; уровень текучести (в том числе с указанием причин увольнений);

- **использование рабочего времени** — общее количество официальных часов работы, дополнительное время, причины отсутствия на работе;

- **расходы на персонал**: абсолютные показатели — затраты на заработную плату (ее удельный вес в издержках), выплаты социального характера, предусмотренные законодательно и дополнительные (удельный вес в затратах), иные выплаты (содержание социальной инфраструктуры, дивиденды и пр.); относительные показатели — расходы на одного работника, доля расходов на персонал в общих расходах предприятия, рентабельность вложений в персонал, величина средней заработной платы;

- **условия труда** (уровень травматизма, заболеваемости, удельный вес работающих во вредных условиях).

Конкретный набор таких показателей определяется организацией самостоятельно, исходя из стратегических целей компании, полномочий службы управления персоналом, степени ее участия во внутриорганизационных процессах.

**Удовлетворенность трудом как показатель социальной эффективности управления персоналом.** Социальная эффективность управления персоналом может быть оценена при помощи показателя удовлетворенности трудом. Очевидно, что он приобретает значение для анализа лишь при систематическом его отслеживании и целенаправленном воздействии на его составляющие со стороны менеджмента.

Длительное время большинство исследователей полагали, что удовлетворенный работник — результативный работник. Именно это устойчивое предубеждение способствовало поддержанию интереса менеджеров к данному направлению исследований.

Однако более поздние исследования не подтвердили наличия устойчивой связи между удовлетворенностью с одной стороны и качеством и количеством труда — с другой стороны. Причем неверными являются как утверждение: «Удовлетворенность вызывает результативность», так и противоположный ему тезис: «Результативность оз-

начает удовлетворенность». Более точно данная взаимосвязь может быть описана следующим образом. Улучшение результатов труда приводит к более высокому вознаграждению (экономическому, социальному, психологическому), которое, будучи воспринято как адекватное, формирует чувство удовлетворенности и определяет большие усилия работника по выполнению своих обязательств перед организацией. Однако прежде чем принять решение относительно важности исследований уровня удовлетворенности, нужно иметь в виду следующие моменты.

1. Результативность может быть рассмотрена не только как количество и качество труда. Поведение удовлетворенного сотрудника включает в себя обучение неквалифицированных сотрудников, помощь коллегам в завершении работ, работу сверхурочно, поддержание положительного имиджа организации и т.д.

2. Существует устойчивая взаимосвязь между удовлетворенностью и текучестью персонала, а также абсентеизмом. Высокая текучесть связана с высокими издержками по найму новых сотрудников, снижением морали среди оставшихся сотрудников и ухудшением имиджа организации. Показатели, свидетельствующие о неудовлетворенности, — опоздания на работу, хищения, невысокая степень вовлеченности, интеграции в организацию.

Учет данных обстоятельств позволяет сделать вывод о том, что удовлетворенность сотрудника — важная характеристика, влияющая на его поведение в организации и требующая соответствующего воздействия со стороны менеджмента. Удовлетворенность сотрудника организацией так же важна, как и удовлетворенность организации сотрудником.

Содержание мотивов трудовой деятельности не является тайной для менеджеров, знакомых с теориями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда и др. Поэтому чаще всего руководители сами решают, что необходимо сотрудникам в данный момент. Для большинства линейных менеджеров этот аспект управленческой работы кажется слишком теоретизированным и не имеющим отношения к практической деятельности. Возможно, этот подход рационален для небольших организаций, имеющих хорошие коммуникационные каналы, встроенные в повседневную деятельность организации. Однако его эффективность кажется весьма сомнительной для больших организаций, заинтересованных в максимальной отдаче от сотрудников.

Исследование уровня удовлетворенности трудом предоставляет организации следующие преимущества:

- позволяет получить информацию об общем уровне удовлетворения трудом, определить области наибольшего удовлетворения или недовольства, т.е. своевременно диагностировать проблемы;

■ дает возможность расширить коммуникативные каналы, «выпустить пар» негативных эмоций, поддерживать обратную связь с персоналом в оценке действий, предпринимаемых менеджерами.

Информация, необходимая для оценки уровня удовлетворенности трудом, может быть получена при помощи:

■ личных контактов менеджеров — это практичный, широко распространенный, но весьма трудоемкий метод;

■ вторичной информации — данные о прогулах, опозданиях, жалобы, текучесть персонала, беседы с увольняющимися сотрудниками, показатели качества и количества выполненной работы;

■ специально организованных опросов персонала.

Опрос может быть проведен как в форме анкетирования, так и в виде интервью. Однако беседа с каждым работником требует, помимо высокой квалификации интервьюера, значительных затрат времени (от 1 до 2 часов), что существенно повышает стоимость исследования. Более рациональный подход — разработка опросников. Существенным недостатком данного метода является возможное несоответствие между идеальными представлениями и поведением в реальной ситуации. Впрочем, использование опросов наряду с наблюдением и анализом внутренней информации позволяет сформировать обоснованные заключения. Оценка удовлетворенности трудом проводится при помощи шкал суммарных оценок (шкалы Р. Лайкерта), в том числе с использованием шкал с изображением лиц.

Весьма важен вопрос о значимых характеристиках трудовой среды, определяющих общий уровень удовлетворенности трудом. По мнению ряда исследователей, среди многочисленных измерений, описывающих степень удовлетворенности работой, приоритетными считаются следующие пять:

1) заработная плата — величина получаемого за труд вознаграждения, которая воспринимается как справедливая;

2) работа — мера, в которой трудовые задачи рассматриваются интересными и предоставляют возможности для обучения и принятия ответственности;

3) возможности продвижения;

4) начальник — способность начальника проявить интерес к работе и заботу о подчиненных;

5) коллеги по работе — мера, в которой коллеги дружелюбны, компетентны и готовы к оказанию поддержки.

В социологии труда традиционно рассматриваются следующие показатели:

■ оплата труда;

- условия труда;
- стиль руководства;
- отношения с коллегами;
- возможность продвижения;
- возможность повышения квалификации;
- содержание работы.

Наиболее полный перечень факторов приведен в теории Ф. Герцберга. Применение ее атрибутов в ходе анализа «важность — исполнение» позволяет оценить уровень удовлетворенности сотрудников. Данный подход по сравнению с другими методиками имеет следующие преимущества.

1. Оценке подлежат практически все составляющие трудовой ситуации. Мотивирующие факторы описываются следующим образом: достижение, ответственность, признание, возможности роста, возможности повышения профессионального уровня, содержание работы, возможность участвовать в принятии решений. К гигиеническим факторам относятся: уровень информированности, хорошие отношения с руководителем и сослуживцами, условия труда, вознаграждение, гарантии рабочего места.

2. Учитывается мнение сотрудников относительно важности тех или иных факторов.

3. Менеджмент организации может определить приоритетные направления работы, сопоставив показатели важности и оценки удовлетворенности. Информация может быть использована для сегментирования внутренних потребителей и выработки индивидуального подхода к персоналу с разными предпочтениями.

4. Поскольку все вопросы являются закрытыми, то не возникает проблем с получением и обработкой информации.

При проведении исследования должны быть выполнены следующие условия:

- исследование поддерживается руководством организации;
- цели понятны сотрудникам, не вызывают настороженности и неприятия;
- время проведения исследования выбрано оптимально: результаты надежны и не подвержены влиянию кратковременных изменений в настроении работников;
- выборка репрезентативна, анонимность респондентов гарантирована;
- исследования имеют систематический характер (данное условие продиктовано как требованиями практической целесообразности, так и общими положениями об использовании результатов социоло-

гической информации для определения эффективности управленческой деятельности: социологическая информация может быть полезна лишь в случае, если она всесторонне и объективно отражает результат проведенной работы, правильно соотносена с целью, а также с тем, что было достигнуто ранее);

■ результаты доведены до сведения сотрудников.

Анализ и использование полученной информации — чрезвычайно важный вопрос, нуждающийся в более подробном рассмотрении. Информация может быть использована в обобщенном виде для общей характеристики уровня удовлетворенности работой в организации.

Весьма ценным представляется сравнение отдельных подразделений компании по аналогичным показателям — это серьезный стимул для менеджеров, заинтересованных в высокой оценке своей деятельности. В качестве критериев сравнения уровня удовлетворенности могут выступать возраст, занимаемая должность, семейное положение, образование, характер работы.

Очень важно систематически получать подобную информацию, поскольку динамика изменения показателей может быть использована для установления взаимосвязей между отдельными характеристиками и, главное, для прогноза установок.

Решающее значение для успеха подобных исследований имеет твердое намерение руководства осуществлять корректирующие программы по его результатам. Работники, высказывающие свое мнение, ожидают, что руководство учтет все предложения либо по крайней мере объяснит причины невозможности практического их использования. В противном случае невозможно рассчитывать на активное участие персонала и повышение эффективности деятельности компании.

**Лояльность персонала** — еще одна важная характеристика, определяющая эффективность управления. В последнее время лояльность персонала рассматривается в качестве одного из ключевых факторов процветания компаний. «У вас может быть прекрасный бренд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, вы можете производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с вашим брендом. Но если ваши сотрудники не доносят до покупателей это фантастическое содержание день ото дня, то все ваши усилия пригодятся как помада горилле», — так образно профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон обозначил важность формирования лояльности персонала [9].

*Лояльность* (от англ. *loyal* — верный) демонстрирует силу связи между человеком и организацией, степень, в которой сотрудник идентифицирует себя с организацией, стремится к активному участию в ее деятельности. Лояльность непосредственно связана с такой установ-

кой персонала как преданность организации. Преданность же чаще всего означает:

- сильное желание оставаться членом организации;
- желание прилагать максимум усилий в интересах организации;
- убежденность в корпоративных ценностях, согласие с целями организации.

Следует отметить, что существует также связь между преданностью и удовлетворенностью персонала, однако направленность этой связи до сих пор однозначно не определена. Можно привести еще одно высказывание К. Томпсона: «Вовлеченный работник действует. Удовлетворенный может оставаться пассивным».

Лояльный сотрудник, по мнению работодателей, тщательно сохраняет коммерческие секреты компании, использует все резервы и ресурсы компании для достижения максимальных результатов в работе, ответственен и дисциплинирован, готов переждать трудные времена вместе с компанией, доверяет руководству и сконцентрирован на работе, быстро адаптируется в изменяющихся условиях, заинтересован в получении новых знаний, доброжелателен по отношению к коллегам и руководству, соблюдает все формальные и неформальные правила поведения и т.п. Список может быть продолжен, но вывод напрашивается сам собой: лояльные сотрудники — это золотой резерв компании, люди, имеющие психологию собственника и идентифицирующие себя с данной организацией.

В настоящее время существует два подхода к описанию модели преданности.

Один из них сформулирован Дж.П. Мейером и Н.Дж. Алленом [27]. По их мнению, преданность является трехкомпонентным понятием и включает в себя:

- аффективную преданность (эмоциональную привязанность, самоидентификацию, вовлеченность в дела и проблемы организации);
- так называемую преданность, обусловленную стажем (рациональную привязанность, основанную на осознании потерь);
- нормативную преданность (основанную на обязательствах и сохранении верности).

Другой подход, широко используемый «Энтерпрайз И-Джи» и являющийся основой для масштабных исследований в Великобритании [9], опирается на две составляющие: рациональное понимание и эмоциональную вовлеченность. В соответствии с этим подходом весь персонал можно разделить на четыре группы:

1) «наблюдатели» — те, кто принимает поставленные задачи умом, но эмоционально остается невовлеченным;

2) «слабые связи», или «барные обсуждальщики», — сотрудники с низкой рациональной и эмоциональной вовлеченностью;

3) «молчащие пушки» — те, кто преисполнен энтузиазма, но слабо понимают цели компании;

4) «чемпионы» — те, кто реально (и эмоционально, и рационально) вовлечены в бренд.

Интересен факт, что соотношение между этими группами, по данным исследований английских компаний, с небольшими отклонениями остается неизменным от компании к компании: «наблюдатели» — 4%, «слабые связи» — 37%, «молчащие пушки» — 30%, «чемпионы» — 29%.

По мнению Питера Сенге, в зависимости от возможного отношения людей к общей цели можно выделить следующие группы сотрудников.

1. Предан цели. Стремится к ней. Делает все для ее достижения. Создает все нужные «законы». Отвечает за игру, способен изменить правила.

2. Волонтер. Стремится к цели. Делает все, но руководствуется «духом закона».

3. Согласен в общем. Понимает выгоды от достижения цели. Делает все, что должен и даже больше. Предан группе. Следует букве закона. Хороший солдат.

4. Согласен формально. В целом понимает выгоды. Делает все, что должен, не более. Прекрасный солдат.

5. Согласен вынужденно. Не видит выгод. Не хочет потерять работу. В целом делает все, что обязан, но не скрывает, что он — в стороне.

6. Не согласен. Не видит выгод и хочет уклониться. Этим заниматься не буду, и не заставите.

7. Апатичен. Ни за, ни против. Нет интереса, нет энергии. До пяти часов еще долго?

Только представителей первых двух групп можно отнести к преданным организации сотрудникам, остальные 90% — так называемые формально согласные.

Согласно данным Т. Соломанидиной [45], полученным на основе исследований корпоративной культуры ряда крупных предприятий Москвы, лояльный персонал составляет от 29 до 35% сотрудников. Примерно такой же процент составляют нелояльные работники. Остальных автор отнесла к благонадежным.

Интересны результаты исследований компании «Келли Сервисиз» и австралийского агентства статистических исследований «Статистикс Уоркшоп», проведенных в России в 2002 г. на тему «Развитие



карьеры». Среди прочих вопросов были заданы два, имеющие отношение к определению лояльности.

1. «Считаете ли Вы себя лояльными и преданными своему работодателю работниками или же предпочтете сменить место работы (компанию) в поисках новых возможностей или профессионального роста?» Более двух третей опрошенных москвичей (68%) выбрали второй вариант, к нему же склонились более половины (54%) опрошенных петербуржцев.

2. «Охарактеризуйте своего работодателя либо как компанию, преданную и лояльную по отношению к сотрудникам, либо как компанию, ожидающую текучесть кадров». В ответ на это предложение менее половины опрошенных москвичей (48%) выбрали первую характеристику, среди петербургских респондентов этот процент оказался выше — 57%. Однако все опрошенные сотрудники готовы к переменам. Среди тех специалистов, которые считают себя лояльными, 65% все-таки готовы к тому, что они сменяют работу. Однако этот показатель ниже среднего уровня — 75% (в Санкт-Петербурге — 51%).

Таким образом, даже принимая во внимание самые оптимистичные оценки, только треть организации ведет компании к успеху, остальные две трети тянут их назад.

Разработка программ лояльности персонала — одна из актуальных задач управления. При разработке плана по изучению и повышению лояльности следует обратить внимание на следующие моменты:

- обязательность доведения до сотрудников основных положений организационной культуры;

- разграничение всех должностей организации в зависимости от степени возможного ущерба от деятельности нелояльного сотрудника;

- активное участие менеджеров в разработке перспективных планов компании;

- стиль поведения руководителей компании.

Различают несколько уровней лояльности:

- лояльность на уровне внешних атрибутов;

- на уровне поступков, поведения;

- на уровне способностей;

- на уровне убеждений;

- на уровне идентичности.

Требуемый для организации уровень лояльности должен быть определен до начала разработки программы.

Как правило, программы включают в себя построение систем профессионального и служебного роста, материальной мотивации, вовлечения в принятие решений, создание возможностей для обучения

и совершенствования навыков. Одной из популярных технологий формирования лояльности является энгейджмент (англ. engagement) [9]. Энгейджмент отличается и от внутреннего маркетинга, и от коммуникаций. Если внутренний маркетинг направлен на выявление потребностей и их удовлетворение, то энгейджмент выявляет рациональные и эмоциональные мотивы, обуславливающие поведение работника.

Технология разработки данной программы формирования лояльности включает ряд этапов:

1) понимание — определение рациональных и эмоциональных факторов, влияющих на поведение сотрудников, выявление мер, способных вовлечь персонал и изменить его поведение;

2) воодушевление — создание вдохновляющей стратегии и плана действий;

3) реализация — информационная работа с целевыми группами, убеждение сотрудников принять изменения;

4) удержание — перевод стратегических решений на операционный уровень, реализация системных изменений в культуре и климате.

Важный момент при составлении программ — оценка эффективности проводимых мероприятий. Безусловно, компания должна быть готова к значительным инвестициям в поддержание лояльности. Однако эффективность этих вложений должна оцениваться систематически. Традиционно среди показателей, отражающих степень лояльности персонала, рассматривают уровень текучести, в том числе потенциальной, стаж, профессиональную эффективность сотрудников, степень удовлетворенности сотрудничеством с организацией и т.п.

Можно привести ряд данных, свидетельствующих о необходимости (и эффективности) вложений в программы лояльности.

Известно, что 68% потребителей уходят из-за плохого отношения персонала. 41% клиентов лоялен фирме, если чувствует хорошее отношение к себе. 70% формируют мнение о продукте, основываясь на общении с другими людьми. Клиенты покупают товар не из-за упаковки, а на основе опыта, который получают от общения с персоналом. Вот почему компании с глубоко преданными сотрудниками за 3 года — с 1999 по 2001 — обеспечили совокупный доход акционеров втрое больший, чем компании с менее преданным персоналом. Когда главный ритейлер Великобритании показал увеличение лояльности на один пункт, это привело к 9%-ному увеличению ежемесячных продаж в каждом магазине — рост, стоящий 200 тыс. фунтов стерлингов. За последние 5 лет компании, чьи сотрудники называли их лучшим местом работы, показали 25%-ный прирост стоимости акций и дивидендных выплат, в то время как остальные — 6,3%.

Чаще всего при разработке программ лояльности рассматривают следующие факторы: интересное содержание работы, психологический климат в коллективе, уровень заработной платы и система материальной помощи, корпоративная культура. Однако следует иметь в виду, что лояльность — это личная установка работника и она формируется также под воздействием личной жизненной позиции, психофизиологического состояния сотрудника, а также под воздействием внешних по отношению к организации факторов: ситуации на рынке труда, характера сложившейся в обществе культуры взаимоотношений между работниками и работодателями и т.п.

Общая приверженность персонала своей организации — дело крайне желательное, но труднодоступное. Программы создают предпосылки, но не гарантируют безусловной постоянной приверженности всех сотрудников.

Повышение лояльности становится одной из мощных управленческих доктрин современности. Если 60-е гг. XX в. были посвящены развитию производства, 70-е гг. — эффективным продажам, 80-е гг. — изощренному маркетингу, 90-е гг. — выверенным стратегиям, то главный ресурс повышения эффективности этого десятилетия придется на развитие персонала и вовлечение его в бизнес и бренд. По мнению К. Томпсона, организации уйдут от манипулирования интеллектуальным капиталом людей без их искреннего на то желания. Компании должны адресовать свои коммуникации обеим группам потребителей — и внешней, и внутренней.

Удовлетворенность трудом и лояльность — это личные установки, которые формируются в течение длительного времени. Невозможно создать условия, гарантирующие высокую степень удовлетворенности раз и навсегда. Изменение установок — задача весьма сложная, однако потенциальные выгоды превосходят затраты.

### **Основные понятия**

Управление персоналом, клиентоориентированная организация, человеческие ресурсы, концепция совместной ответственности; кадровая политика, цели и принципы планирования персонала, кадровый аудит, отбор персонала, должностная инструкция, привлечение персонала, внутренние и внешние источники отбора, испытание при приеме на работу, трудовой договор, первичная и вторичная адаптация персонала, адаптация профессиональная, социально-психологическая и психофизиологическая, общая и специальная ориентация; оценка результативности персонала, аттестация, Центры оценки, «360° аттестация»; самообучающаяся организация, общее и специальное профессиональное обучение, обучение внутрифирменное и внешнее, инструктаж, наставничество, ротация; карьера, якорь карьеры, карьера специализи-

рованная и неспециализированная, межорганизационная и внутриорганизационная, вертикальная, горизонтальная, ступенчатая и центростремительная; резерв, преемники, сотрудники с лидерским потенциалом; экономическая и социальная эффективность управления, удовлетворенность трудом, лояльность персонала.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Персонал организации как объект управления. Специфика человеческих ресурсов.
2. Субъекты управления персоналом. Концепция совместной ответственности.
3. Цель и функции системы управления персоналом. Экономическая и социальная эффективность управления персоналом.
4. Эволюция функций управления персоналом. Управление персоналом в исторической перспективе.
5. Основные задачи службы управления персоналом на различных стадиях развития организации
6. Организационная структура управления персоналом. Принципы формирования структуры. Факторы, влияющие на формирование структуры управления персоналом.
7. Теоретические источники науки о персонале. Школа научного управления. Школа административного управления. Школа человеческих отношений. Наука о поведении. Теория человеческого капитала. Теория рынка труда. Теории организаций.
8. Сущность основных концепций управления персоналом.
9. Основные группы методов управления персоналом.
10. Модели управления персоналом. Классические модели: модель «рынок труда» и модель «человеческий капитал».
11. Понятие персонал-стратегии. Этапы разработки стратегии управления персоналом
12. Понятие компетенции. Производственное поведение как функция компетенции и мотивации. Профессиональная, методическая и социальная компетентность.
13. Управление компетенцией на уровне организации и на уровне личности.
14. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Стратегия предпринимательства. Стратегия динамического роста. Стратегия прибыли. Стратегия ликвидации. Стратегия резкого изменения курса.
15. Цели и принципы кадрового планирования.
16. Диагностика персонала: сущность и основные показатели
17. Планирование потребности в персонале. Краткая характеристика основных методов

18. Основные методы оптимизации численности персонала.
19. Бюджетирование расходов на персонал.
20. Сущность процесса отбора. Роль и место процесса отбора персонала в системе управления персоналом. Концептуальные подходы к отбору персонала.
21. Анализ содержания работы. Подходы к проведению анализа работ: функциональный, поэлементный, метод ключевых действий. Методы сбора информации для анализа.
22. Должностная инструкция: сущность и основные разделы.
23. Определение требований к претенденту: спецификация работы, квалификационная карта, карта компетенций
24. Привлечение персонала: сущность и виды.
25. Внутреннее привлечение персонала: преимущества и недостатки.
26. Внешнее привлечение персонала: достоинства и недостатки.
27. Сравнительный анализ основных методов отбора персонала
28. Анализ документов (резюме, заявление, анкета претендента, фотография, рекомендации, медицинское заключение, графологическая экспертиза).
29. Методика составления и анализа резюме
30. Тестирование. Сферы применения тестов. Типы тестов.
31. Собеседование. Подготовка к проведению собеседования. Основные вопросы, задаваемые интервьюерами. Фазы интервью. Типы собеседований. Оценка результатов интервью. Возможные ошибки при оценке кандидатов
32. Трудовой договор: сущность и виды. Основные положения и порядков заключения трудового договора
33. Испытание при приеме на работу как один из методов отбора
34. Оценка эффективности процесса отбора кандидатов. Показатели, применяемые для определения эффективности процесса отбора. Ошибки, допускаемые в процессе отбора. Прямые и косвенные издержки при ошибках отбора
35. Общая и специальная ориентация: сущность и методы.
36. Адаптация сотрудника в организации: сущность и виды.
37. Управление процессом адаптации персонала.
38. Цели и функции оценки профессиональной деятельности. Принципы эффективной оценки
39. Аттестация. Подходы к проведению аттестации. Порядок проведения аттестации. Обеспечение эффективности аттестационного процесса.
40. Методика подготовки и проведения аттестационного собеседования.
41. Показатели и методы оценки.
42. Управление посредством установки целей. Требования к целям. Достоинства и недостатки

43. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
44. Сущность профессионального развития персонала. Факторы, влияющие на формирование потребности организации в развитии. Определение потребности в развитии персонала.
45. Сущность профессионального обучения. Принципы и мотивы обучения взрослых.
46. Методы обучения персонала.
47. Общее и специальное обучение персонала. Определение эффективности процесса профессионального обучения.
48. Типы трудового пути. Понятие карьеры. Виды карьеры.
49. Понятие якоря карьеры. Характеристики различных якорей карьеры.
50. Этапы карьеры. Развитие карьеры.
51. Модель партнерства по планированию и развитию карьеры.
52. Оценка эффективности процесса развития карьеры. Показатели, применяемые для анализа.
53. Подготовка резерва руководителей. Работа со стратегическим резервом.
54. Понятие резерва руководителей. Работа с оперативным резервом.
55. Создание традиционной системы компенсации в организации.
56. Описание рабочих мест. Определение относительной ценности рабочего места.
57. Определение абсолютной ценности рабочего места. Установление индивидуального размера заработной платы.
58. Нетрадиционные системы оплаты.
59. Понятие компенсационного пакета. Формирование современных систем льгот и выплат персоналу.

## **Задачи и упражнения**

### ***Практическая ситуация***

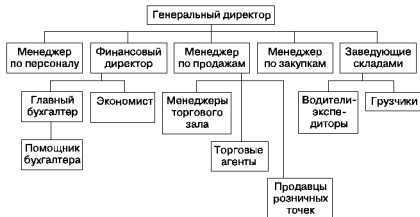
#### ***«Совершенствование системы отбора персонала»***

Основной вид деятельности «Общества» — оптовая и розничная продажа строительных и отделочных материалов строительным организациям и предпринимателям, осуществляющим оптовую и розничную торговлю, а также частным лицам.

«Общество» существует уже около 10 лет. За указанный период времени был достигнут определенный уровень развития, который выгодно отличает эту фирму на фоне многих других, представленных на иркутском рынке оптовой и розничной продажи строительных и отделочных материалов. Основные преимущества: высокое качество обслуживания, доступные цены, работа под заказ, бесплатная доставка по городу, система скидок в зависимости от объема заказа, оформление документов и получение товара в одном месте,

удобные подъездные пути, близость складских помещений, что ускоряет работу обслуживающего персонала и экономит время клиента.

Организационная структура «Общества» представлена ниже.



На сегодняшний день в обязанности менеджера по персоналу входит:

- учет персонала — внутриорганизационный учет, а также постановка всего персонала на учет в пенсионный фонд, в страховой фонд (выдача страхового свидетельства), в налоговую инспекцию (выдача персоналу ИНН);

- составление должностных инструкций для вновь вводимых должностей;

- поиск и подбор нового персонала по заданию руководства (даются объявления в СМИ, на биржи труда, в кадровые агентства; в процессе общения с соискателями составляется список наиболее подходящих кандидатов);

- отбор кандидатов (в процессе личного собеседования определяются кандидаты, отвечающие требованиям к данной должности; затем совместно с руководителем подразделения выбирается новый работник);

- прием нового сотрудника на работу: заключение с ним трудового договора так же, как и со всеми работающими на предприятии людьми, подписание должностной инструкции, соглашения о неразглашении коммерческой тайны и др., постановка работника на учет

На данный момент менеджер по персоналу направляет основные усилия на набор людей на открытые вакансии, действуя по принципу «решаем проблему только тогда, когда она появилась». Рынок труда анализируется в основном при появлении новых вакансий, так как именно тогда встает вопрос об условиях труда нового сотрудника на появившейся должности (о должностных обязанностях, заработной плате, сложившейся на рынке труда). В случае появления новой позиции в организации составляется должностная инструкция, в которой на основе стандартных инструкций описываются тре-

бования к кандидату, его права, функциональные обязанности, ответственность и пр. Поиск новых сотрудников в основном ведется при помощи внешних источников: даются объявления в СМИ и делается заявка в кадровые агентства (государственные и частные)

Отбор сотрудников в организацию проводится следующим образом: менеджер по персоналу из предложенных, к примеру, кадровым агентством лиц, а также из обратившихся по объявлению людей формирует список, выбирая кандидатов, наиболее полно отвечающих предъявленным требованиям. Затем каждый человек заполняет анкету, где отражается его предыдущий опыт работы, образование и профессиональные навыки. После этого всем кандидатам предлагается пройти устное собеседование, в ходе которого менеджер по персоналу на основе минимального набора квалификационных требований и собственного видения «идеального кандидата» оценивает личностные характеристики людей, более детально уточняет выполняемые функции на предыдущих местах работы. Данные о кандидатах рассматриваются менеджером по персоналу совместно с руководителем, и выносится решение о приеме одного из кандидатов на работу.

При выходе на работу новому сотруднику устанавливается испытательный срок от 1 до 3 месяцев в зависимости от того, как пройдет период адаптации, а также заработная плата на соответствующий период.

Положительный момент при работе с персоналом — проведение профессионального обучения и повышения квалификации сотрудников. В задачи менеджера по персоналу входит организация процесса обучения

Численность работающих на предприятии — около 50 человек. Более половины сотрудников (56%) имеют возраст до 30 лет, 28% — от 30 до 40; 14% — от 40 до 50, 2% — от 50 до 60 лет. Около 80% сотрудников имеют высшее и неполное высшее образование

Текущесть персонала составляет около 70%. Так как в основном увольняются сотрудники из отдела продаж, а именно — продавцы, то коэффициент текучести по категории «продавец» еще выше.

Анализ причин увольнения показал, что торговые представители увольнялись чаще всего из-за «неинтересной работы» и «отсутствия перспектив роста». Из-за «неудовлетворительной компенсации» увольнялись и торговые представители, и продавцы. На протяжении довольно большого периода времени действующая система оплаты труда не пересматривалась; разработки в этом направлении велись только в отношении вновь введенных должностей. Среди прочих причин указывались: аллергия на материалы, отсутствие навыков учета материалов (ошибки), неумение работать с людьми в торговом зале, отсутствие достоверной информации о характере работы и др.

В «Обществе» произвели приблизительный расчет условных затрат, связанных с текучестью (в соответствии с существующими у них стадиями процесса отбора). Элементы этих затрат представлены ниже.



| Элемент затрат                                                                 | Допущения                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Процесс увольнения работника</b>                                            |                                                                                   |
| Снижение производительности труда продавца в период, предшествующий увольнению | 5%-ное снижение в течение месяца, 2-х дневное отсутствие                          |
| Время, потерянное при обсуждении увольнения                                    | 3 часа времени уволившегося продавца, 3 часа времени менеджера по персоналу       |
| Документальное оформление                                                      | 8 часов времени менеджера по персоналу                                            |
| Снижение морального состояния среди коллег                                     | 5%-ное снижение производительности труда 4 человек в продолжение недели           |
| <b>Вакантная должность (3 недели)</b>                                          |                                                                                   |
| Снижение выручки работника, заменяющего уволенного                             | Еженедельные потери эквивалентны 16 часам                                         |
| Выплата сверхурочных                                                           | 10% от оклада продавца в течение 3 недель                                         |
| <b>Найм нового работника</b>                                                   |                                                                                   |
| Подача объявления                                                              | Бегущая строка 5 дней в неделю, 2 объявления в газеты                             |
| Брошюры (для ознакомления с продукцией, деятельностью предприятия и др.)       | Комплект                                                                          |
| Коммиссионное вознаграждение фирме по подбору в среднем каждого 5-го работника | 100% от месячного оклада продавца                                                 |
| Проверка рекомендаций                                                          | $\frac{1}{2}$ часа менеджера по персоналу                                         |
| Собеседование                                                                  | 1 час менеджера по персоналу, $\frac{1}{3}$ часа руководителя предприятия         |
| Документальное оформление                                                      | $1\frac{1}{2}$ дня менеджера по персоналу                                         |
| <b>Обучение</b>                                                                |                                                                                   |
| Формальное обучение                                                            |                                                                                   |
| время менеджера по продажам                                                    | 14 часов                                                                          |
| время работника                                                                | 14 часов                                                                          |
| Обучение на рабочем месте                                                      |                                                                                   |
| время менеджера по продажам                                                    | 2 часа в день в течение 2 недель                                                  |
| время продавца-помощника                                                       | $\frac{1}{3}$ дня в течение 2 недель, 3 часа в течение 1 месяца                   |
| Снижение производительности труда                                              | В среднем на уровне 40% от дневной выручки в течение 1 месяца                     |
| Исправление дополнительных ошибок                                              | 6 часов времени продавца в течение 1 месяца, 2 часа времени менеджера по продажам |

*Вопросы к описанной выше ситуации*

1. Оцените эффективность процесса отбора на данном предприятии
2. Каким образом можно уменьшить потери фирмы, связанные с процессом поиска и отбора? Каковы, на Ваш взгляд, основные проблемы и пути их решения?
3. Обоснуйте эффективность предлагаемых мер.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Генезис понятий, обозначающих роль человека в процессе труда (рабочая сила, трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы).
2. Сущность и отличительные характеристики концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.
3. Становление служб управления персоналом в России (исторический аспект).
4. Формирование современных HR-департаментов в России: выполняемые функции и существующие структуры.
5. Роль службы управления персоналом в период реформирования компании.
6. Пути повышения статуса HR-службы
7. Требования, предъявляемые к специалистам по управлению персоналом.
8. Оценка эффективности деятельности HR-служб.
9. Взаимосвязь понятий «внутренний маркетинг» и «управление персоналом». Общее и отличительное в практической реализации данных направлений деятельности компании
10. Эффективные методы управления в России.
11. Программы привлечения молодых специалистов в российских предприятиях.
12. Меры по оптимизации численности, используемые в практике российских компаний.
13. Программы увольнения персонала: юридические и организационные аспекты.
14. Аутсорсинг: сущность и перспективы развития в России.
15. Методики определения требований к должности
16. Фотография рабочего дня как эффективное средство анализа работы.
17. Внутренние источники привлечения персонала: законодательные требования и практика российских предприятий
18. Процедуры отбора, используемые в компаниях сферы услуг
19. Роль кадровых агентств на региональном рынке труда
20. Программы сотрудничества предприятий с учебными заведениями.
21. Оценочные процедуры, используемые в сервисных компаниях
22. Обзор обучающих программ для персонала на региональном рынке труда
23. Обучающая организация: сущность и проблемы создания.
24. Модели управления карьерой в компаниях сферы услуг.
25. Обучение и развитие персонала как составляющая сбалансированной системы показателей Д. Нортон и Р. Каплана.
26. Дауншифтинг: сущность, мировая и российская практика.
27. Обзор существующих методик оценки эффективности деятельности HR-службы

## Рекомендуемая литература

1. *Алехина О., Павлуцкий А.* Служба персонала : мифы и реалии // Управление персоналом. 2000. № 9—11.
2. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону : Феникс, 1998.
3. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. СПб. : Питер, 2004.
4. *Баева О.Н.* К вопросу о сегментировании персонала // Экономика труда и управление персоналом: проблемы и перспективы развития : Мат-лы третьей региональной науч.-практ. конференции Иркутск, 20 марта 2003 г. Иркутск : БГУЭП, 2003.
5. *Барышева А.В.* Как сделать персонал фирмы ориентированным на клиента // Управление персоналом. 1998. № 8.
6. *Бобович О.А.* Оценка эффективности работы службы персонала : первые шаги // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 12.
7. *Борисова Е.* Оценка и аттестация персонала // Служба кадров. 2003. № 1—7.
8. *Борисова Е.* Планирование персонала : легко в теории, сложно на практике // Служба кадров. 2003. № 5, 6.
9. *Бочарский К.* Лечение вовлечением // Секрет фирмы. 2005. № 6.
10. *Варламова Е.П.* Как выбрать свою систему оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 8.
11. *Васильева Ю.* Как оценить лояльность сотрудников // Ведомости. 6 апреля 2004.
12. *Вырковский А.* Меньше — лучше // Секрет фирмы. 2004. № 20.
13. *Вырковский А.* Цена надежности // Секрет фирмы. 2004. № 46.
14. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.* Организации : поведение, структура, процессы / пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2000.
15. *Данилова Е.Н.* Механизм защиты результатов оценки от искажений // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 4.
16. *Друкер П.* Современные тенденции изменения статуса наемного персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 8.
17. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1997.
18. *Жуланова Е.* Комплексная оценка персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 1.
19. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2004.
20. *Колесник Ф.* Персональная диета // Секрет фирмы. 2003. № 17.
21. *Котлер Ф.* и др. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М. : ЮНИТИ, 1998.
22. *Котлер Ф.* Маркетинг — Менеджмент. СПб. : Питер, 1999.
23. *Красников А.* Этапы разработки должностной инструкции // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 11.

24. *Крестинская О* Сколько стоит присяга на верность // Элитный персонал 2004 № 27.
25. *Леонтьева Л* Автор должностной инструкции — коллектив // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 11.
26. *Леонтьева Л* Круг задач и формирование структуры службы персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 8.
27. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.
28. *Магура М.И.* Поиск и отбор персонала : практ. пособие для руководителей и специалистов кадровых служб М. : Интел-синтез, 1997.
29. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Обучение персонала как конкурентное преимущество // Управление персоналом. 2004 № 12
30. *Махьцева И.Н.* Механизм оценки результативности работы HR-службы // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 12
31. *Матвеева А* Орден любопытных // Эксперт. 2003. № 36.
32. *Маусов Н.К., Ламскова О.М.* Адаптация персонала в организации // Управление персоналом. 2004. № 13
33. *Мейган М* Работа с персоналом : введение в должность. СПб. : Питер, 2002
34. Менеджмент / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 1999
35. *Моргунов Е* Управление персоналом : исследование, оценка, обучение. М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
36. *Новаторов Э.В.* Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность — исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1.
37. *Ньюстром Дж.В., Дэвис К* Организационное поведение. СПб. : Питер, 2000
38. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом : учеб. для вузов. М. : Финстатинформ, 1997
39. *Патрушева Л* Адаптационная система : практика внедрения // Справочник по управлению персоналом 2003. № 1.
40. *Патрушева Л.* Бюджет расходов на персонал : технология разработки // Справочник по управлению персоналом 2003 № 7
41. *Перцева Н.* Кадровый отчет // Секрет фирмы. 2004. № 14.
42. *Россошанский В.* Служба персонала : как научиться объединяться // Справочник по управлению персоналом 2003. № 6.
43. *Ряковский С.* Как оценить деятельность службы управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 6.
44. *Ряковский С* Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 3.
45. *Соломанидина Т* Организационная культура компании и лояльность персонала // Управление персоналом. 2002. № 6.

46. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2000.
47. *Старобинский Э.* Деловая репутация // Управление персоналом. 2000 № 3.
48. *Стоянова А.* Система адаптации и развития персонала в компании «Эрист энд Янг» // Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М. : HRC Кадровый клуб ; Книжный мир, 2001
49. Трудовой кодекс Российской Федерации. М. : Витрэм, 2002.
50. *Тучина Н.* Текучесть кадров : диагноз или симптом? // Справочник по управлению персоналом. 2003 № 10
51. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р Марра, Г. Шмидта. М. : Изд-во Московского университета, 1999.
52. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова М. : ИНФРА-М, 1997
53. *Усова К.А.* Особенности адаптации персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом. 2003 № 3.
54. *Успенская Е.А.* Должностная инструкция – формальность или удобный инструмент? // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 11.
55. *Успенская Е.А.* Если вы оцениваете персонал впервые // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 5.
56. *Фуколова Ю.* Игра на понижение // Секрет фирмы. 2004. № 32
57. *Фуколова Ю.* Инкубатор кадров // Секрет фирмы. 2003. № 16.
58. *Фуколова Ю.* Карьерный сдвиг // Секрет фирмы 2004 № 34.
59. *Хаббард Н., Пурселл Дж.* Управление ожиданиями нанимаемых служащих // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 4.
60. *Хаксвер Х, Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг / пер. с англ. СПб. : Питер, 2002.
61. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации. М. : Интел-синтез, 2000.
62. *Шекина С.В.* Управление персоналом : в поисках адекватной парадигмы // Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов М. : HRC Кадровый клуб ; Книжный мир, 2001
63. *Яковлева Н.Н.* Кадровый консультант руководителя // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 9.

Одержав победу,  
я не повторяю свою тактику,  
а реагирую на обстоятельства  
бесчисленными вариантами способов.  
*Сунь-Цзы*

## ТЕМА 7

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УСЛУГ

Стратегический менеджмент: концепция или система управления?  
Сущность и классификация стратегий. Основные методы разработки  
предпринимательских стратегий. Организационный потенциал  
фирмы. Особенности анализа в стратегическом менеджменте.  
Реализация стратегий

В данной теме обобщаются основные взгляды на стратегический менеджмент как на концепцию и как на систему управления. Стратегия — это важнейшая часть стратегического менеджмента, поэтому особое внимание уделяется сущности, различным классификациям и способам реализации стратегий. Использовать классические методы разработки стратегий в сфере услуг на практике помогает особый подход — анализ зон хозяйствования. Здесь же рассматривается организационный потенциал как отличительный признак систем стратегического менеджмента.

#### 7.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦИЯ ИЛИ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

**Особенности стратегического менеджмента.** Общепринятого определения стратегического менеджмента в современной науке нет. Можно встретить как весьма расплывчатые определения типа: «это непрерывный процесс выработки и реализации долгосрочной политики» [4, с. 29], так и детализированные: «это стиль управления, мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию и методы коммуникации, передачу информации, принятие решений и планирование, с помощью которых аппарат уп-

равления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей. Он предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений» [3, с. 37]; «это деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [2, с. 116]; «это реализация стратегии во времени и управление процессом ее реализации с учетом новых обстоятельств» [3, с. 30].

Существование большого количества определений стратегического менеджмента объясняется многообразием среды, в которой функционирует бизнес. Для одних сфер характерна значительная концентрация и монополизация отраслей и рынков, для других — высокий уровень интенсивности конкуренции, быстрая смена используемых технологий в отраслях и смежных сферах деятельности.

Отразить поведение внешней среды можно с помощью эмпирической характеристики — уровня нестабильности. Она отражает темп изменений факторов внешней среды, степень повторяемости происходящих в ней событий и в соответствии с этим — используемые инструменты для прогнозирования внешней среды [1, с. 16–21].

В стабильной среде, где события являются привычными (например, ежегодный темп роста инфляции — 2–3%, появление новых «аутсайдеров» на рынке с частотой 1 раз в 2 года и т.д.), а скорость происходящих изменений намного меньше, чем скорость ответных реакций фирмы, стратегический менеджмент может сводиться к пересмотру стратегии один раз в 5–10 лет (смена поставщика или заказчика, новый географический район и др.).

При высоком уровне нестабильности, когда все время возникают новые факторы внешней среды, а события оказываются абсолютно новыми и непривычными (переход на новые технологии производства и сбыта, исчезновение потребительских сегментов и др.), стратегический менеджмент связан с созданием эффективного организационного потенциала, позволяющего фирме постоянно «производить» новые стратегии.

**Концепции стратегического менеджмента.** В современной науке разработаны и активно используются в практической деятельности три концепции стратегического менеджмента.

1. Стратегический менеджмент — перенос внимания высшего руководства в решении проблем с внутренней среды на внешнюю среду. В результате достаточно определить основные (объемные) плано-

вые критерии деятельности с точки зрения рынка и конкуренции. После этого традиционными приемами и методами управления реализуется долгосрочный план [8, с. 128].

2. Стратегический менеджмент — это выбор долгосрочного обоснованного направления развития фирмы с помощью специальных приемов. Он фиксируется в плане или программе и реализуется подразделениями фирмы. Жизнеспособность стратегического менеджмента определяется способностью к разработке стратегии в зависимости от моделируемой ситуации и ее воплощения [2, с. 22–27; 10, с. 13–29].

3. Стратегический менеджмент — максимальная децентрализация полномочий и ответственности на всех уровнях управления и развитие «интрапренерства»: менеджер даже самого низового звена действует как самостоятельный предприниматель [3, с. 38–42].

Фирмы с низким уровнем нестабильности внешней среды (особенно если присутствует монополизм производителя) успешно работают на рынке, руководствуясь первой концепцией. При высоком уровне конкуренции и постоянной борьбе за долю рынка фирмы предпочитают пользоваться второй концепцией стратегического менеджмента. Фирмы с очень нестабильной внешней средой (преобладание инвестиционной деятельности, разработка и внедрение «высоких» технологий) выбирают третью концепцию.

По мере нарастания нестабильности во внешнем окружении предприятию все больше требуется изменить саму систему управления, т.е. (в данном случае) механизм, позволяющий принимать скоординированные решения. Смена системы управления фирмой — основная проблема стратегического менеджмента.

**Виды систем управления.** Системы управления отличаются друг от друга способами осуществления и взаимодействием трех следующих подпроцессов:

- планирование — устанавливает цели, принципы, стратегии и ограничения;
- реализация — процесс обеспечения поведения фирмы в соответствии с целями, принципами и стратегиями;
- контроль — это оценка работы и определение необходимых корректировок в планировании и реализации.

В *системах, основанных на реализации решений*, доминирует подпроцесс реализации. Его основная задача — осуществлять действия в соответствии с инструкциями и определять потребности в новых инструкциях. Подпроцесса планирования в этих системах управления нет вообще, а задача менеджмента сводится к составлению четких инструкций для исполнителей (не путать с должностными инструкциями)



и контролю за их выполнением. Эффективность подобных систем управления для фирм сферы услуг сомнительна. Сложно представить рынок или отдельный его сегмент с абсолютно нединамичной внешней средой, не нуждающейся в прогнозировании.

Если же внешняя среда изменяется, но в привычном направлении, повторяя прошлое (например, ежегодный рост емкости рынка на 2%), то уже возникает необходимость в планировании. Очевидно, что при реализации плана может возникнуть отклонение фактических результатов от запланированных (в виде стандартов, квот, норм и т.д.), поэтому доминирующим подпроцессом в *системах нормативного управления* является контроль. При постоянном отклонении фактических результатов от планируемых пересматриваются стандарты, нормы, квоты, т.е. задача менеджмента состоит не только в том, чтобы разрабатывать необходимые нормативы, но и принимать решения по их изменению.

*Системы управления на основе экстраполяции* используют тогда, когда внешняя среда начинает изменяться, но действие внешних факторов можно включить в математические модели и путем экстраполяции рассчитать основные параметры внешней среды: емкость рынка, уровень интенсивности конкуренции, частоту смены и расширения ассортимента услуг у производителей и т.д. В этих системах доминирующим подпроцессом является планирование. Его задача — составление долгосрочного плана развития предприятия с учетом тенденций поведения внешней среды и установление достигаемого уровня целей. В системах управления на основе экстраполяции организуют два вида контроля:

- 1) корректирующий (оперативный), реагирующий на ситуацию, когда фактический результат отклоняется от запланированного;

- 2) опережающий (текущий), сигнализирующий о необходимости изменения уровня целей, если фактические результаты постоянно не совпадают с плановыми.

В эту самую большую и разнообразную группу систем управления входят системы, основанные на составлении бюджетов, системы целевого управления, система комплексного плана (система долгосрочного планирования), система финансового планирования и т.д. Выбор системы определяется структурой объекта управления (возможно управление функциями и процессами, а возможно — услугами и отдельными бизнесами), т.е. зависит от организационной структуры предприятия (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная и т.д.) и целей руководства (предпочтение отдается финансовым результатам, таким как уровень дивидендов, рыночная стоимость компании и т.д., или производственным показателям, таким как уровень загрузки

ки мощностей, расширение производства, уровень использования дефицитного ресурса и т.д.).

*Системы стратегического планирования* отличаются от систем управления на основе долгосрочных планов. Если в долгосрочном планировании отправной пункт — утверждение о том, что будущее может быть определено путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, то в системах стратегического планирования отсутствуют предположения о том, что в ближайшем будущем возможен рост на основе действия благоприятных факторов внешней среды.

Основу управления составляет определение линии возможностей фирмы исходя из:

- 1) анализа перспектив с учетом выявленных тенденций на рынке и опасностей, которые могут изменить сложившиеся на данный момент времени закономерности;

- 2) анализа конкурентных позиций, где в первую очередь оцениваются возможности по отношению к конкуренту;

- 3) действующей стратегии (под стратегией в данном случае понимается установление приоритетов и распределение ресурсов между видами деятельности и услугами).

Если линия возможностей удовлетворяет высшее руководство (позволяет достичь общих целей), то составляется текущий план, если нет (например, набор видов деятельности уязвим или управляющие претендуют на достижение темпов роста, превышающих линию перспектив) — изменяется набор видов деятельности (появляется необходимость в смене действующей стратегии на новую и закреплении ее в стратегическом плане).

В указанных системах управления:

- 1) появляется сложная дополнительная функция — прогноз поведения окружения и анализ функционального потенциала предприятия;

- 2) кроме оперативного и опережающего (текущего), используется стратегический контроль, помогающий определить необходимость смены самих целей предприятия.

*Системы управления выбором стратегических позиций* отличаются от систем стратегического планирования тем, что в них планируется не только стратегия, но и изменение организационного потенциала фирмы: способы осуществления научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, маркетинга, производства, общего управления, повышение квалификации персонала и т.д.

Эти системы управления рекомендуется внедрять тогда, когда изменения во внешней среде неизбежны, становятся более быстрыми или осуществляются постоянно.

В указанных случаях менеджер уже не может использовать прежние аналогии и экстраполяцию, поэтому происходит обесценивание управленческого опыта. Поскольку изменение возможностей может предполагать изменение организационной структуры, самих внутренних функциональных возможностей, то рекомендуется реализовывать стратегическую цель с помощью программ, осуществляемых специально созданной группой сотрудников. Эта группа (команда) должна подчиняться непосредственно высшему руководству.

Особенность этих систем управления заключается в том, что помимо стратегических целей фирма реализует и текущие цели в рамках текущих (годовых) планов и о необходимости изменения уровня указанных целей сигнализирует опережающий контроль.

На сегодняшний день это наиболее популярные системы управления: периоды относительно долгого развития фирм (3—10 лет) в рамках долгосрочного планирования прерываются относительно короткими радикальными изменениями (стратегические планы).

Теория *систем управления на основе гибких решений* только формируется. Ее появление вызвано тем, что многие задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Это соответствует наиболее высокому уровню нестабильности внешней среды. Многие зарубежные и отечественные предприятия время от времени интересуются названными системами, когда сталкиваются с трудностями в осуществлении новых стратегий, причем наиболее часто используются системы управления на основе ранжирования стратегических задач (США, Япония). Эти системы целесообразны только в том случае, когда принцип предвосхищения новых задач становится непригодным, а события развиваются так быстро, что невозможно заранее подготовиться и вовремя принять необходимые решения. В такой ситуации выполняется следующий комплекс работ.

1. Ведется постоянное наблюдение за рынком, техническими тенденциями, социальными, общеэкономическими, политическими факторами (мониторинг на всех рабочих местах, если возможен хоть какой-то контакт с внешней средой — потребителем, поставщиком, конкурентом и т.д.).

2. На основе анализа полученной информации оценивается степень срочности решений (высшее руководство при этом ставится в известность либо на регулярных совещаниях, либо по мере обнаружения проблемы — по специально созданным для этого коммуникационным каналам).

3. Высшее руководство определяет степень срочности задач:

- срочные задачи — требуют немедленного рассмотрения;

■ важные задачи средней срочности — могут быть решены в пределах следующего планового цикла (включаются в текущий план);

■ важные, но несрочные задачи — ставятся на особый текущий контроль;

■ не заслуживающие внимания задачи — не подлежат дальнейшему рассмотрению.

4. Для срочных задач составляются программы, которые реализуются специально созданными вне рамок существующей организационной структуры группами людей. Эти команды обладают правом принятия окончательного управленческого решения (стратегии) и его реализации. Решения и указания данной группы людей — основная цель (приказ) для любого подразделения или функции предприятия.

5. Принятие решений контролируется высшим руководством только с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

6. Список проблем и их приоритетность постоянно пересматривается и обновляется.

Тем не менее часто бывает так, что не все проблемы очевидны и конкретны на данный момент времени (сильные сигналы). Существуют и неточные ранние признаки проблем, иначе называемые слабыми сигналами: нельзя с уверенностью определить, где и когда проблемы возникнут и какую примут форму. Слабые сигналы со временем крепнут и превращаются в сильные сигналы. Но не всегда фирма может дожидаться сильного сигнала для подготовки к реагированию на проблему. В таких условиях целесообразны системы управления по слабым сигналам. Последовательность действий в этих системах соответствует нарастанию силы сигнала:

1) наблюдение за внешней средой (выявление слабых сигналов путем мониторинга);

2) определение силы сигнала;

3) снижение внешней уязвимости;

4) повышение гибкости внутри предприятия;

5) предварительные планы и меры;

6) практические мероприятия (сильные сигналы).

Действия, направленные на повышение гибкости и снижение внешней уязвимости, производятся постоянно, чтобы по возможности не допустить наступления событий, требующих дополнительных мер.

В этих системах управления обосновано использование сценарного планирования. При появлении ранних признаков по слабым сигналам формируются варианты развития событий — сценарии (очень часто для этого используются макроэкономические модели). Для

каждого сценария разрабатывается своя стратегия. По мере усиления сигнала и выявления конкретного варианта развития событий реализуют необходимую (заранее разработанную) стратегию. Таким образом, у фирмы в каждый момент времени имеется портфель сценариев и стратегий.

Теория управления по слабым сигналам только формируется, и практический опыт ее применения имеется только у крупных концернов (чаще всего работающих в нефтеперерабатывающей отрасли). В рамках компаний средних размеров эти системы практически не востребованы из-за ограниченности финансовых ресурсов и, следовательно, невозможности диверсификации бизнеса.

Ряд сигналов по тем или иным объективным или субъективным причинам может ускользать от наблюдения. В результате возникает стратегическая неожиданность. Условия считаются неожиданными, если:

- проблема в процессе управления возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- появляются задачи, не соответствующие прошлому опыту управления;
- проблема может привести к крупному финансовому ущербу или банкротству;
- принятие управленческих решений не соответствует существующему порядку.

Для таких условий пригодны только системы управления в условиях неожиданностей. Их основу составляют коммуникационные сети для чрезвычайных ситуаций: внутренняя структура предприятия временно разрушается и осуществляется управление оперативными группами. Они формируются заранее из сотрудников различных подразделений. Координация работ при этом возлагается непосредственно на высшее руководство. Управление в условиях неожиданных событий часто используется как обязательная составляющая проектного менеджмента.

**Выбор системы управления** зависит от уровня нестабильности внешней среды бизнеса (табл. 7.1), в которой работает фирма. Если видов деятельности несколько, то выбор определяется либо по ведущему направлению (более 60% общего объема продаж или 50% валовой прибыли), либо по тому бизнесу, внешняя среда которого наиболее нестабильна.

Исторически первой системой, которая сочетает планирование стратегии с планированием изменений возможностей фирмы и относится к системам стратегического менеджмента, является система управления посредством выбора стратегических позиций. Тако-

Таблица 7.1

## Выбор системы управления

| Внешняя среда                                                                                                                                                    | Вид системы управления                                         | Доминирующий процесс |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|
| Все факторы внешней среды абсолютно стабильны                                                                                                                    | Системы, основанные на реализации решений                      | Реализация           |
| Все факторы внешней среды структурируются, и их изменение является повторяющимся                                                                                 | Системы нормативного управления                                | Контроль             |
| Определяющие факторы внешней среды структурируются и изменяются в пределах экстраполяции                                                                         | Системы долгосрочного планирования (и их разновидности)        | Планирование         |
| Определяющие факторы внешней среды экстраполируемы только частично, так как возможны частые отклонения<br>Прогнозируется смена используемой технологии в отрасли | Системы стратегического планирования                           | Планирование         |
| Частичная предсказуемость определяющих факторов внешней среды<br>Скорость изменения факторов не превышает скорость реакции фирмы                                 | Системы управления на основе ранжирования стратегических задач | Контроль             |
| Частичная предсказуемость определяющих факторов внешней среды<br>Скорость изменения факторов превышает скорость реакции фирмы                                    | Системы управления по слабым сигналам                          | Реализация           |
| Непредсказуемое поведение определяющих факторов внешней среды<br>Появление новых определяющих факторов внешней среды                                             | Системы управления в условиях неожиданностей                   | Реализация           |

му подходу к стратегическому управлению соответствует следующее определение: «Это системы управления, направленные на планирование стратегии предприятия, его возможностей и преодоление внутреннего сопротивления процессу управления». Тогда понятие «стратегический менеджмент» будет распространяться на следующие системы управления:

- управление выбором стратегических позиций;
- на основе ранжирования стратегических задач;
- по слабым сигналам;
- в условиях неожиданных событий.

Внешняя среда предприятия очень сложна для понимания и предвидения. Стратегический менеджмент как система управления — это

альтернатива простому ожиданию, движению по течению. Он позволяет не только реагировать на изменения внешней среды, но и предвосхищать и создавать изменения, желательные для фирмы.

## **7.2. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ**

**Сущность стратегии.** К одной и той же цели можно двигаться различными способами. Так, можно увеличить прибыль фирмы либо снижая себестоимость услуг, либо улучшая их качество (и, следовательно, увеличивая спрос на них), либо просто повышая расценки (при наличии устойчивого спроса и слабой конкуренции). Выбор решения закрепляется стратегией.

Существует множество определений сути стратегии. Общим для всех авторов является одно: «Стратегия — это средство для достижения цели».

К настоящему времени сложились два подхода к формированию стратегии [4, с. 87–89].

Первый подход базируется на точном определении конечного состояния, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Действия осуществляются посредством составленного плана на несколько лет, год, квартал. Данный подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, происходящие во внешней среде процессы детерминированы и поддаются контролю и управлению. Примером такой стратегии может служить следующая формулировка: «Увеличить предоставление услуг типа „А“ на 20% к концу 20\*\* года». Стратегия рассматривается как долгосрочный план. Это характерно для тех фирм, которые ориентируются на первую и вторую концепцию стратегического менеджмента (см. параграф 7.1).

Второй подход рассматривает стратегию как направление развития. Он исключает детерминизм в поведении фирмы, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. «Увеличить долю услуг вида „А“ на рынке до 20%», — это пример формулирования стратегии второго типа. В данном случае учитывается, что при положительной динамике развития рынка необходимо, во-первых, не отставать от общего темпа роста, а во-вторых, увеличивать при этом рыночную долю. Если же спрос на рынке будет падать, то следует уменьшать и объем предложения, но в таком размере, чтобы доля фирмы на рынке соответствовала 20%. В этом случае стратегия рассматривается как модель действий. Подобный подход используется в рамках второй и третьей концепций стратегического менеджмента.

Практические результаты успешной реализации стратегий позволяют сделать следующие выводы:

■ первый подход могут использовать те субъекты рынка, для которых изменения во внешней среде на ближайшие 3–5 лет не вызовут качественных преобразований или потенциал которых не позволяет перейти к собственно стратегическому управлению (например, из-за ограниченности внутренних возможностей или ресурсов);

■ второй подход целесообразен для тех компаний, которые работают:

- 1) на международном рынке;
- 2) в области современных технологий;
- 3) в нестабильной внешней среде, где прогнозируемы существенные качественные изменения.

**Составные части стратегии.** Независимо от того, будет ли стратегия долгосрочным планом или моделью действий, она должна включать несколько составляющих [1, с. 68–69].

1. Ориентиры и задания, т.е. правила, используемые при оценке результатов деятельности в настоящем и в перспективе. Ориентир представляет собой качественную сторону критериев оценки, а задание — количественную.

2. Стратегия бизнеса, т.е. правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой и которые определяют структуру услуг, технологии, рынки сбыта, инструменты для достижения превосходства в конкурентной борьбе.

3. Организационная концепция, т.е. правила, регулирующие отношения и процедуры внутри организации и их изменения.

4. Оперативные приемы, т.е. правила ведения повседневных дел.

**Формы стратегий.** За успехами фирм всегда можно различить ту или иную оригинальную стратегию. Хотя в большинстве случаев эти стратегии понятны, обычно их стараются не обнаруживать — они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке и известные лишь узкому кругу руководителей, либо как размытое представление общей цели, разделяемое всеми сотрудниками, но, как правило, далекое от четкой формулировки. Такой подход к формулированию стратегии базируется на принципе: стратегию, дающую фирме преимущества в конкурентной борьбе, следует держать в секрете. Но существует и противоположная точка зрения — стратегия должна быть открыто сформулирована, чтобы она реализовывалась не только высшим руководством, но и многочисленными работниками, так или иначе к ней причастными.

У многих компаний процесс принятия предварительных решений находится в полной зависимости от структуры власти. Реализа-



ция стратегии может нарушить сложившийся в фирме тип взаимоотношений и подорвать политику руководства, поэтому требуется *формализация стратегии* и доведение ее до подчиненных. Это помогает избежать борьбы между новыми и традиционными направлениями действий.

На практике известны случаи успешной реализации и открытых, и внешне не обнаруживаемых стратегий. Многие фирмы добились и добиваются высоких результатов без помощи открыто провозглашенной стратегии, тогда как пока численно небольшая, но постоянно растущая группа фирм процветает именно потому, что она сознательно делает свою стратегию открытой. Так, например, российская фирма «Партия» открыто заявила на пресс-конференции об изменении своей стратегии. Если раньше она продвигала через розничную сеть только легкую («коробочную») технику, то теперь через эти же каналы будет продаваться и тяжелая (техника, предназначенная не для персонального, а для корпоративного и профессионального использования). При этом, однако, оперативные приемы (ноу-хау продаж) остаются скрытыми от конкурентов.

В настоящее время выявлены следующие закономерности [1, с. 69–70], которые можно использовать при выборе формы стратегии.

1. Неформальная внешне не обнаруживаемая форма стратегии эффективна при следующих условиях:

- а) предприятие работает на растущем рынке;
- б) структура спроса меняется медленно;
- в) используемые технологии стабильны.

Координация по реализации стратегии достигается путем постепенной адаптации управления, его структуры, навыков работы.

2. Формальная открытая форма стратегии применяется, если:

- а) предприятие работает на нестабильном рынке;
- б) структура спроса меняется быстро;
- в) предприятие организовано как крупная и сложная система,

которую целесообразно изменить.

3. Формальная внешне не обнаруживаемая форма стратегии целесообразна, если развитие рынка подчинено развитию научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

4. Неформальная открытая форма стратегии используется, когда общество предъявляет к фирме высокие требования в области охраны окружающей среды, увеличения количества рабочих мест и т.п.

На крупных фирмах управленческие решения в области стратегий принимаются на следующих уровнях:

- корпоративном;
- высшем производственно-хозяйственном;

- функциональном;
- оперативном.

Для небольших однопрофильных фирм сферы услуг характерны только три уровня: корпоративный уровень совпадает с высшим производственно-хозяйственным.

**Уровни и виды стратегий.** В зависимости от уровня разработки различают корпоративные, предпринимательские, функциональные и оперативные стратегии. В литературе вместо термина «предпринимательская стратегия» также можно встретить термины «деловая», или «конкурентная», стратегия.

*Корпоративная стратегия* составляет общий план управления и распространяется на всю фирму. Она определяет объем и характер деловой активности компании, тип организации, к которой предприятие стремится. К настоящему времени из практики известны следующие виды корпоративных стратегий:

- стратегия стабилизации;
- стратегия роста;
- стратегия поворота.

Стратегия стабилизации применяется зрелыми фирмами, имеющими прочные позиции на рынке. Обычно их руководство и акционеры удовлетворены существующим положением. В таком случае руководству фирмы достаточно придерживаться старой, некогда успешной стратегии: с минимальным риском для себя устанавливаются цели, исходя из уже достигнутого.

Данная стратегия характерна для крупных предприятий отрасли общественного питания США, поскольку, в целом, отрасль относится к числу экономически устойчивых: ее состояние определяется уровнем занятости и доходов населения в большей степени, чем кредитной, налоговой политикой государства, технологиями и прочими внешними факторами.

**Источник:** США: экономика, политика, идеология. 2005. № 2

Стратегия роста предполагает постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода. Она применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним: внутренний рост возможен путем расширения ассортимента товаров и услуг, увеличения их объема; внешний рост заключается в слиянии компаний. Стратегия роста часто приводит к созданию конгломератов (холдингов).

Примером внешнего роста может служить приобретение «Диджитал Эквипмент» компанией «Компак Компьютер». За данную стратегию голосовали держатели акций «Диджитал» (11 июня 1998 г.). В результате каждый акционер получил 30 долларов США и 0,945 акции «Компак Компьютер» за каждую акцию своей компании. «Диджитал» создавала уникальные технологии, но не могла в последнее время их эффективно продавать: объемы продаж и прибыли стали падать. Высшее руководство пришло к выводу о необходимости стратегии поворота — ликвидации. Компания «Компак» же являлась на тот момент времени крупным производителем персональных компьютеров, а не технологий (т.е. по своей сути это была фирма-сборщик). Приобретение «Диджитал» автоматически означало покупку и новых технологий, и сервисной сети этой компании. Таким образом, благодаря стратегии внешнего роста «Компак» из поставщика компьютеров превратилась в компанию с передовыми технологиями, обширной консультационной и сервисной сетью, исследовательскими подразделениями.

**Источник:** Составлено по материалам журнала «Мир компьютера», 1999—2006

Стратегия поворота преследует установление целей ниже достигнутого. Это означает, что руководство предприятия прибегает к сокращению. Возможны следующие варианты сокращения:

- ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов предприятия);
- отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности);
- сокращение и переориентация (сокращение части хозяйственной деятельности).

Следует отметить, что стратегию сокращения, отсечения лишнего используют даже в том случае, когда все показатели хозяйственной деятельности фирмы являются удовлетворительными, но интуиция подсказывает: опасно браться за новые сферы бизнеса, но еще опаснее остаться не у дел.

Так, крупнейший концерн «Кемира» (Финляндия) занимал в начале 1990-х гг. первое место по продаже агрохимических средств в Европе. Однако в конце 90-х гг. была принята стратегия — сокращение данного вида деятельности. Причина: после вхождения Финляндии в ЕС сельскохозяйственная продукция страны стала неконкурентоспособной по ценовому фактору. Прогнозировалось сокращение объемов сельскохозяйственного производства и угодий в целом. Это привело бы к уменьшению объемов закупок агрохимических средств в Финляндии. Возможность же компенсировать данное падение ростом продаж в других европейских странах не просматривалась.

**Источник:** Составлено по материалам годовых отчетов 1996—2004 гг. концерна «Кемира», Хельсинки, Финляндия.

*Предпринимательские стратегии* ориентированы на реальные варианты действий, с помощью которых предприятию удастся занять прочное положение на рынке.

В настоящее время устойчивой классификации предпринимательских стратегий не существует. В зависимости от используемых методов при разработке стратегий можно выделить:

- **стандартизированный подход** — выбирается одна стратегия из нескольких по определенным критериям; стратегия формулируется в результате использования матричных методов разработки;

- **уникальный подход** — в его основе лежит признание уникальности и неповторимости внутренних факторов любой фирмы, поэтому стандартизация стратегий невозможна даже для фирм, работающих в одном секторе рынка. Эти стратегии формулируются с помощью аналитических и процедурных методов разработки.

*Функциональные стратегии* — необходимы для реализации предпринимательских стратегий в таких областях деятельности фирмы, как производство, маркетинг, финансово-инвестиционная сфера, планирование, материально-техническое снабжение, кадры, управление, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и др. Выбор стратегии в данном случае определяется не только внешними условиями деятельности, но и внутренними особенностями фирмы (накопленный потенциал каждой из функций). Каждая фирма как система по своей сути уникальна, ведь абсолютно одинаковых систем не существует. Каждая компания обладает своим организационным потенциалом и потенциальными конкурентными преимуществами (например, сильный отдел маркетинга, готовый самостоятельно принимать решения на региональных рынках сбыта; мощная исследовательская база и т.п.). Вот почему в рамках каждой из функций существует большое разнообразие видов стратегий.

Часто можно встретить следующие формулировки функциональных стратегий:

- **функция производства** — минимизация затрат, обновление ассортимента, обновление технологии, гибкое использование производственных площадей и оборудования, гибкое изменение состава трудовых ресурсов;

- **функция маркетинга** — активность в сфере сбыта, адекватная и своевременная реакция на спрос и предложение, адекватная и своевременная реакция на изменение цен, расширение рынка;

- **инновационная функция** — обновление ассортимента, проектирование услуги, ориентированной на прибыль, создание технологий,

реакция на изменения во внешней среде, адаптация новых технологий к условиям фирмы;

- инвестиционная функция — обеспечение дохода (прибыли) от вложенных средств, обеспечение диверсификации вложений, обеспечение платежеспособности предприятия;

- функция планирования — обеспечение рентабельности, обеспечение производительности, баланс портфеля услуг, оптимизация размера прибыли, обеспечение заданного темпа роста прибыли или объема продаж.

*Операционная стратегия* формирует конкретные стратегические инициативы в руководстве оперативными единицами (филиалами, отделами), при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (например, рекламная кампания, закупка сырья, управление запасами, транспортировка и т.д.).

Несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, операционные стратегии дополняют и завершают процедуру разработки стратегии фирмы. Важность данного уровня велика. Например, неудовлетворительный результат одного из филиалов по достижению заданного объема выручки, качества могут снизить показатели всей фирмы и поставить вопрос о необходимости смены всей стратегии фирмы.

Проиллюстрируем на условном примере, как операционная стратегия поддерживает стратегии более высокого уровня. Фирмой сформулирована предпринимательская стратегия: «Низкие цены и большой объем оказываемых услуг». Ей может соответствовать такая функциональная производственная стратегия: «Рост производительности труда». Тогда в качестве операционных целей могут выступить:

- для отдела труда и заработной платы — определение системы вознаграждения и премий с учетом интенсивности труда и конечных результатов;
- для отдела кадров — привлечение квалифицированных работников;
- для отдела приема заказов — ускорение работы с клиентами.

Реализация данных целей предполагает вариантность при разработке стратегий. Но ответственность за разработку конкретной операционной стратегии ложится на руководителей среднего звена. Сформулированные ими стратегии должны быть рассмотрены и приняты на вышестоящих уровнях.

В общем виде классификация стратегий представлена в табл. 7.2.

## Основные уровни, типы, формы, виды и характер стратегий

| Уровень стратегии   | Вид стратегии                                           | Тип стратегии                        | Форма стратегии            |
|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Корпоративный       | Ограниченного роста<br>Роста<br>Поворота<br>Комплексная | Открытые                             | Формальные                 |
| Предпринимательский | Стандартизируемые<br>Нестандартизируемые                | Открытые<br>Внешне не обнаруживаемые | Формальные<br>Неформальные |
| Функциональный      | Нестандартизируемые                                     | Открытые<br>Внешне не обнаруживаемые | Формальные<br>Неформальные |
| Операционный        | Нестандартизируемые                                     | Внешне не обнаруживаемые             | Формальные                 |

## 7.3. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ

## РАЗРАБОТКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРАТЕГИЙ

Желание свести в систему, классифицировать и упростить процесс разработки предпринимательских стратегий вызвало многочисленные попытки применения *матричных методов* со стороны внешнего консалтинга. В результате появились, в частности, метод Бостонской консультационной группы, метод «Дженерал Электрик» («МакКинси»), модель «Шелл», метод Ч. Хофер — Д. Шендел, модель «АДЛ», модель М. Портера и др. (подробнее см. [5, с. 56–110; 9, с. 49–85]).

Модель Бостонской консультационной группы (БКГ) представляет собой матрицу  $2 \times 2$ . Чтобы определить, смогут ли дополнительные инвестиции перевести бизнес в категорию успешного, выбирается одна из четырех возможных стратегий:

- укреплять бизнес путем инвестирования;
- сохранить бизнес с возможным реинвестированием;
- ликвидировать бизнес;
- провести дополнительный анализ.

Выбор стратегии зависит от двух характеристик: прироста рынка и отношения продаж фирмы к продажам ведущего конкурента. В практике применения модели вторую характеристику стали заменять относительной долей фирмы на рынке.

Основная проблема использования метода — определение срединных линий: необходимо решить, во-первых, что отделяет высокий

прирост рынка от низкого (3, 5, 10% или другое), во-вторых, какую долю на рынке считать высокой, а какую низкой. В сфере услуг, где отсутствуют тенденции монополизации, такой долей может быть и 5, и 10, и 15%.

Модель «Дженерал Электрик» («МакКинси») имеет вид матрицы  $3 \times 3$ . Она принципиально отличается от метода БКГ тем, что осями являются эмпирические характеристики: привлекательность отрасли и конкурентные позиции фирмы. В зависимости от сочетания этих параметров предлагается шесть конкретных стратегий и три пограничных (по диагонали матрицы). Выбор стратегии определяется возможной отдачей от инвестиций. В пограничных квадратах для выбора стратегии требуется дополнительный анализ.

При практическом использовании характеристику «привлекательность отрасли» стали заменять привлекательностью рынка, не особо задумываясь о различиях этих понятий. Большинство предприятий сферы услуг работает на узком сегменте рынка, и остается открытым вопрос: можно ли привлекательность отрасли заменить на привлекательность сегмента?

В модели «Шелл», на первый взгляд не отличающейся от модели «Дженерал Электрик», характеристика «конкурентные позиции» заменяется характеристикой «конкурентоспособность фирмы». Тем самым внимание переносится на потенциал фирмы. Пограничных областей в матрице нет. Выбор стратегии определяется не только конкурентоспособностью фирмы и привлекательностью отрасли, но и приоритетом при принятии решения. Это может быть поток денежной наличности или жизненный цикл бизнеса. Таким образом, используя данную модель, можно выбрать одну стратегию уже из 18 возможных.

В основе метода Хофера — Шендела лежит идея зависимости стратегии от цикла развития рынка. Для этого необходимо выполнить анализ эволюции рассматриваемого рынка, чтобы определить его стадию: развитие рынка; рост; вытеснение с рынка старого продукта; зрелость; насыщение; сокращение. Второй параметр, определяющий стратегию, — эмпирическая характеристика «конкурентные позиции». В зависимости от сочетания этих характеристик возможны следующие стратегии:

- стратегия увеличения доли рынка;
- роста;
- увеличения прибыли;
- сокращения;
- концентрации.

Авторы модели предлагают ряд параметров, которые помогают определить стадию развития рынка (темп роста, изменения в темпах

роста, число сегментов, технологические изменения в продукте, технологические изменения в процессах). Чтобы определить, возможно ли использование этого метода для сферы услуг, требуется дополнительный анализ (необходимы уточнения характеристик стадии развития жизненного цикла услуг).

Модель «АДЛ» (разработана консультационной фирмой «Артур Д. Литл») представляет собой модификацию предыдущего метода. Отличительные признаки: во-первых, рассматривается не стадия развития рынка, а отрасли (рождение, рост, зрелость, старость); во-вторых, конкурентные позиции рассматриваются как доминирующие, сильные, благоприятные, прочные или слабые. Сочетание этих параметров формирует 20 ячеек матрицы. Для каждой ячейки предлагается не только своя стратегия в отношении доли рынка, стратегического положения и необходимых инвестиций, но и варианты в принятии решений. В итоге возможны 32 стратегии.

К ограничительным моментам использования моделей «АДЛ» и Хофера — Шеидела относится отсутствие четкого разграничения понятий «отрасль» и «рынок». Вместе с тем известно, что один и тот же рынок может включать различные отрасли, каждая из которых будет находиться на своей стадии развития. Например, рынок передачи сообщений включает и почтовую связь (авиатранспорт, железнодорожный транспорт, водный транспорт), и телефонную (электросвязь, мобильная связь).

Большой популярностью в последнее время пользуется модель М. Портера. Согласно этой модели, существует только три стратегии:

- 1) контроля над затратами;
- 2) дифференциации;
- 3) фокусирования.

Выбор стратегии определяется конкурентными преимуществами (низкие издержки или дифференциация) и масштабом конкуренции (весь рынок или сегмент рынка). На первый взгляд метод очень прост, но его использование осложняется отсутствием правил, по которым следует выбирать ту или иную стратегию. А практика показывает, что многие фирмы после стратегии низких издержек переходят к стратегии дифференциации.

В противоположность матричным, в *аналитических методах* (SWOT-анализ, SNWOT-анализ, PIMS, PEST-анализ и др.) для каждой фирмы разрабатывается уникальная стратегия, а не выбирается одна из возможных.

Наибольшей популярностью пользуется SWOT-анализ. Идея метода заключается в рассмотрении сильных и слабых сторон фирмы,



определении открывающихся возможностей и возможных угроз во внешней среде и формулировании стратегии фирмы на основании установленных связей. Поскольку нет абсолютно одинаковых фирм (каждая имеет свои особенности), то и стратегия любой фирмы — уникальна. Классификация и унификация стратегий невозможна.

Внешние факторы или тенденции внешней среды, с точки зрения К. Эндрюса [4, с. 55—61], определяют возможности (положительные тенденции) или угрозы (отрицательные тенденции) для получения объема выручки и прибыли. Эти факторы относятся к пяти областям: социальной (государственной), экономической, конкурентной, снабженческой, рыночной. Изменение каждого фактора влияет на спрос, масштаб и объем деловой активности, уровень издержек, эффективность и т.д.

Известны и другие предложения по определению факторов внешней среды. Их недостаток — отсутствие сформулированного влияния, как это сделано у К. Эндрюса.

Вместе с тем существует и такая точка зрения, что классифицировать факторы внешней среды не обязательно, можно просто перечислить наиболее важные для данного рынка или его сектора.

Аналогичным образом либо классифицируют (например, по областям — маркетинг, операции, финансы, человеческие ресурсы, управленческая команда, исследования и разработки), либо нет сильные и слабые стороны фирмы.

В настоящее время российские фирмы полностью отошли от предлагаемых классификаций факторов и внешней, и внутренней среды и определяют их перечень исходя из собственных представлений и знаний.

После определения списка факторов необходимо установить между ними взаимосвязи. Для этого составляется таблица, состоящая из четырех блоков.

1. На поле «сила — возможность» стратегия направлена на использование сильных сторон для получения отдачи от открывающихся возможностей внешней среды.

2. На поле «слабость — возможность» стратегия направлена на преодоление слабостей предприятия за счет положительных тенденций, которые предоставляет внешняя среда.

3. Стратегия использования силы предприятия для преодоления негативных тенденций во внешней среде характерна для комбинации поля «сила — угроза».

4. Самая сложная стратегия приходится на поле «слабость — угроза», так как необходимо избавиться и от слабости, и от угрозы со стороны внешней среды.

Основная проблема в использовании метода — нахождение взаимосвязи между факторами, на основе которых и формулируется стратегия.

*Процедурные методы разработки стратегий* основываются на прогнозировании поведения внешней среды и эффективности реализуемой стратегии. При прогнозировании используются как формализованные методы (экономико-математические), так и эмпирические (отраслевой, конкурентный, экспертный анализ). Для оценки эффективности используется или вероятностный метод, или финансовый.

Вероятностный метод базируется на построении имитационной модели реализации стратегий с использованием альтернативного стохастического графа. Данный граф отражает уровневый подход к составлению стратегии, когда корпоративные стратегии реализуются за счет предпринимательских, а те — за счет функциональных. Каждая из стратегий может быть разбита на задачи; ей присваивается вероятность. Граф может быть построен и по другому принципу: вероятность реализации стратегии увязывается с доходом в случае успеха.

Суть финансовых методов заключается в приложении методов финансового анализа к потребностям стратегического анализа. Эти методы являются количественно определяемыми и широко используются в настоящее время в российской практике при определении эффективности инвестиций (например, в составе бизнес-плана). Однако в чистом виде для оценки стратегии они непригодны и должны учитывать ряд особенностей.

Для реализации стратегии необходимы затраты, частично или полностью преобразуемые в эффект. Соотношение затрат и эффекта отражается экономической эффективностью. Особенность оценки эффективности затрат на стратегию заключается в том, что она должна учитывать возможные потери, если стратегия не будет реализована. Поэтому в основе оценки должно лежать сопоставление затрат на составление и реализацию стратегии, возможных потерь от отсутствия стратегии для фирмы и вероятности успеха стратегии при данном уровне затрат.

В общем виде оценка может быть представлена следующим образом:

$$\mathcal{E} = (U - C) \times (1 - F_{cr}) - C \times F_{cr}, \quad (7.1)$$

где  $\mathcal{E}$  — ожидаемая экономия от затрат на стратегию;

$C$  — расходы на создание и реализацию стратегии;

$U$  — потери от отсутствия стратегии;

$F_{cr}$  — вероятность того, что данных расходов достаточно для адекватной реакции на действие внешней среды

Таким образом, сумму расходов целесообразно увеличивать до тех пор, пока ожидаемая экономия затрат на стратегию остается неотрицательной величиной.

Целевая функция, отражающая ожидаемые потери от недостатка или избытка средств, направляемых на стратегию, выглядит так:

$$\mathcal{E} = C \times r + U \int_r (E - r) f(E) dE, \quad (7.2)$$

- где  $\mathcal{E}$  — ожидаемая экономия от затрат на стратегию;  
 $C$  — расходы на создание и реализацию стратегии;  
 $r$  — норма прибыли;  
 $U$  — потери от отсутствия стратегии;  
 $E$  — превышение реальной потребности в затратах на стратегию.

Определим, что понимается в данном случае под расходами, убытками и потерями в ходе реализации стратегии.

Прежде всего, для реализации стратегии требуются финансовые *расходы*. Они имеют характер инвестиционных и включают не только капитальные вложения, но и расходы на проведение рекламной кампании, маркетинговые исследования, затраты на патентование и другие, необходимые для практического внедрения стратегии.

*Убытки* при реализации стратегии связаны с уже имеющимися у фирмы затратами. Но впоследствии они считаются неэффективными: из-за изменений во внешней среде требуется уже другая система корпоративной, предпринимательской, функциональных стратегий. Убытки должны быть уменьшены на сумму финансовых потерь, обусловленных возможностями использования этих средств на других направлениях деятельности.

*Потери* представляют собой выгоду упущенных возможностей из-за отсутствия стратегии. Они рассчитываются как дополнительные расходы сверх намеченных при неблагоприятной комбинации внешних факторов или в виде упущенной доли рынка, объема продаж, которые удастся захватить конкуренту.

Если формировать стратегию на отдаленное будущее, то издержки и выгоды становятся незначительными по сравнению с издержками и выгодами сегодняшнего дня и даже ближайшего будущего. Поэтому даже в дисконтированном виде затраты и результаты могут оказаться несущественными по сравнению с решениями, принимаемыми в настоящее время. Выгоды, связанные с вновь разрабатываемой технологией, могут начать проявляться через 5–10 лет. Такие решения могут оказаться нерациональными с чисто экономической точки зрения. Это противоречие можно разрешить, если необходимые затраты на реализацию стратегии, вероятность ее реализации в будущем при-

водить в соответствие с критической вероятностью такого события и сравнивать с оценкой возможного изменения внешней среды.

В то же время фирме безразлично, когда осуществлять затраты и когда получать доход. С одной стороны, любое решение тем выгоднее, чем раньше оно осуществляется. С другой стороны, заманчиво откладывать реализацию стратегии на более поздний срок, когда внешняя среда будет определеннее или другое предприятие уже сделало попытку выйти с подобной стратегией и получены определенные положительные и отрицательные факторы для анализа.

Инвестиции в стратегию могут быть учтены дисконтированием общей суммы по годам вложения к базовому году (год, предшествующий началу реализации стратегии). Поскольку и текущие затраты, связанные с реализацией стратегии, — заработная плата специалистов, приобретение дополнительных или новых сырья, материалов, комплектующих, затраты на маркетинговые исследования — также начинают окупаться только с момента начала реализации стратегии на рынке при благоприятном сочетании внешних факторов, то и их необходимо дисконтировать. Подлежат дисконтированию и результаты, которые могут быть получены от реализации стратегии, поскольку они возникают даже спустя годы.

Норматив дисконтирования может устанавливаться фирмой самостоятельно. Очень часто при этом за норматив берется средняя ставка процента за кредит, сложившаяся на финансовом рынке. Недостатки такого подхода:

- исключается упущенная возможность, которая могла быть получена при другом использовании данных средств;
- преувеличивается возможность получения долгосрочного кредита.

Другая крайность — суммировать среднюю ставку кредита со средней рентабельностью по предприятию для учета упущенных возможностей (с использованием формулы А. Фишера). Это значительно завышает ценность инвестируемых средств, разрешает их одновременное функционирование и в кредитной сфере, и в предпринимательской. Поэтому лучше исходить из максимальной ставки среди двух рассмотренных.

На практике можно руководствоваться нормативами, предложенными Л. Саммерсом [7 доп., с. 87]:

- вынужденная реализация стратегии — требования к норме прибыли минимальные;
- стратегия сохранения доли на рынке — 0.06;
- обновление производственного потенциала — 0.12;

- стратегии, преследующие снижение затрат, — 0.15;
- стратегии, направленные на увеличение доходов, — 0.20;
- рискованные стратегии — 0.25.

Очевидно, что норматив дисконтирования капитальных и текущих затрат должен быть различен. Подобные исследования еще ждут своего часа, но можно рекомендовать для данной цели использовать внутреннюю норму эффективности (средняя рентабельность активов фирмы за три последних года) или ставку по краткосрочным депозитам (ссудам).

Общая величина расходов, связанная с реализацией стратегии, составит:

$$C = \Sigma K_t(1 + E_k)^{t-1} + \Sigma S_t(1 + E_w)^{t-1}, \quad (7.3)$$

- где  $C$  — расходы на создание и реализацию стратегии;  
 $K_t$  — инвестиции в реализацию стратегии;  
 $E_k$  — норматив дисконтирования инвестиционных затрат в год  $t$ ;  
 $t$  — базовый год;  
 $S_t$  — текущие издержки на реализацию стратегии;  
 $E_w$  — норматив дисконтирования текущих затрат.

Расчет может быть выполнен как на единицу результата стратегии, так и в целом.

Нормативы дисконтирования могут быть различными по годам реализации стратегии, так как риск более высок в первые годы осуществления стратегии и снижается в последующие.

Потери по годам реализации стратегии должны быть так же индексированы. Все потери обусловлены сокращением прибыли. Абсолютная величина потерь может рассчитываться как повышенные инвестиционные затраты на конец расчетного периода из-за неблагоприятного сочетания факторов внешней среды ( $F_t$ ) или как упущенная выгода в результате несвоевременности в реализации стратегии ( $\Pi_t$ ). Первая составляющая потерь ближе к инвестиционным затратам, вторая — к текущим, поэтому для них рекомендуются те же нормы дисконтирования:

$$U = \Sigma F_t(1 + E_k)^{t-1} + \Sigma \Pi_t(1 + E_w)^{t-1}, \quad (7.4)$$

- где  $U$  — потери от отсутствия стратегии;  
 $F_t$  — повышенные инвестиционные затраты на конец расчетного периода из-за неблагоприятного сочетания факторов внешней среды;  
 $E_k$  — норматив дисконтирования инвестиционных затрат в год  $t$ ;  
 $t$  — базовый год;  
 $\Pi_t$  — упущенная выгода в результате несвоевременности в реализации стратегии;  
 $E_w$  — норматив дисконтирования текущих затрат.

Принятие решения о реализации стратегии представляется так:

$$F_{(r)} = (U - C) : U, \quad (7.5)$$

где  $F_{(r)}$  — вероятность того, что данных расходов достаточно для адекватной реакции на действие внешней среды;

$U$  — потери от отсутствия стратегии;

$C$  — расходы на создание и реализацию стратегии

Если расчетная величина меньше критической, то стратегию целесообразно принять, и наоборот.

Критическая вероятность реализации стратегии во многом определяется степенью ее новизны, готовностью руководства к риску:

$$F_{кр(r)} = F_{(r)} \times (1 - Kp), \quad (7.6)$$

где  $F_{кр(r)}$  — критическая вероятность реализации стратегии;

$F_{(r)}$  — вероятность того, что данных расходов достаточно для адекватной реакции на действие внешней среды;

$Kp$  — коэффициент, отражающий готовность высшего руководства к риску до 0.05 — незначительный риск; 0.05–0.1 — малый риск; 0.1–0.2 — средний; 0.2–0.4 — повышенный; более 0.4 — чрезвычайный [7 доп., с 94].

В качестве критических оценок вероятности успеха стратегии в преломлении к сфере услуг можно рекомендовать предложенные Б. Твиссом:

- вероятность успеха принципиального новшества для рынка — 0.05;
- старой услуги на новом сегменте — 0.25;
- нового способа реализации услуг — 0.5;
- вероятность успеха незначительных изменений в способе оказания услуг или самом содержании приближается к 1.

Например, величина инвестиционных и текущих расходов с учетом их дисконтирования на реализацию стратегии, направленной на создание сети пунктов приема прачечной, приближенной к клиентам, составляет 494 тыс. руб., а потери из-за возможного действия конкурента (у него значительная доля рынка и имеются дополнительные производственные и финансовые возможности), возникающие при низкой загрузке этой сети, — 681 тыс. руб. Тогда:

$$(U - C) : U = 0.275.$$

Таким образом, вероятность того, что стратегия будет успешной, равна:  $1 - 0.275 = 0.725$ . Это значительно больше, чем вероятность успеха нового способа реализации услуг (0.5). Следовательно, затраты на реализацию стратегии следует признать целесообразными, а саму стратегию принять к реализации.

При наличии альтернативных стратегий выбор оптимальной производится на основании такого критерия, как максимальная вероятность успеха.

#### 7.4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ФИРМЫ

**Понятие организационного потенциала.** Системы долгосрочного планирования основываются на стабильном росте спроса и реализуются по схеме:

$$Y_{(0)} \rightarrow A_{(+t)} \rightarrow C_{(+t)}, \quad (7.7)$$

- где  $Y$  — изменения условий деятельности;  
 $A$  — реализация нового направления в развитии фирмы;  
 $C$  — изменение возможностей фирмы;  
 $(0)$  — момент планирования;  
 $(+t)$  — период адаптации.

Нестабильность внешней среды приводит к тому, что новые осложнения приходится предусматривать в планировании до их влияния на фирму:

$$A_{(-t)} \rightarrow Y_{(0)} \rightarrow C_{(+t)}, \quad (7.8)$$

- где  $A$  — реализация нового направления в развитии фирмы  $(-t)$ ;  
 $Y$  — изменения условий деятельности;  
 $(0)$  — момент планирования;  
 $C$  — изменение возможностей фирмы;  
 $(+t)$  — период адаптации.

Подобная схема управления характерна для систем стратегического планирования и при всей своей прогрессивности обладает следующими недостатками:

- сопротивление со стороны управляющих, статус которых изменится в связи с реализацией новой стратегии;
- сочетание новой стратегии и старых возможностей фирмы может быть неоптимальным.

Если менеджеры не имеют опыта и знаний для работы в рамках новой стратегии, то новая структура организации может дестабилизировать функционирование фирмы. Устранить перечисленные недостатки можно лишь путем постепенной адаптации возможностей к разрабатываемым стратегиям. Этот период может занимать 5 лет и более.

Высокий уровень нестабильности внешней среды заставляет сокращать адаптационный период  $C_{(+t)}$ . Системам управления посредством выбора стратегических позиций соответствует следующая схема управления:

$$(A + C)_{(-t)} \rightarrow Y_{(0)}, \quad (7.9)$$

где  $A$  — реализация нового направления в развитии фирмы ( $-t$ );  
 $C$  — изменение возможностей фирмы ( $-t$ );  
 $Y$  — изменения условий деятельности;  
 $(0)$  — момент планирования.

Стратегия предусматривает не только новые сферы и направления деятельности, но и изменение возможностей фирмы.

Управление на основе ранжирования стратегических задач предполагает уже не только изменение внутренних возможностей, но и прогнозирование характера возможностей, которые необходимы для успеха в будущем.

Если же фирме приходится реагировать на неожиданные изменения, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегической ситуации, то она должна быть готова к управлению по схеме:

$$C_{(0)} \rightarrow A_{(t)} \rightarrow Y_{(0)}, \quad (7.10)$$

где  $C$  — изменение возможностей фирмы ( $-t$ );  
 $A$  — реализация нового направления в развитии фирмы ( $-t$ );  
 $Y$  — изменения условий деятельности;  
 $(0)$  — момент планирования.

Таким образом, фирма, выбирающая в качестве основной системы управления стратегический менеджмент, должна ориентироваться не на свои традиционные преимущества, а на изменение возможностей (организационного потенциала фирмы).

Диапазон функциональных возможностей и характеристик системного свойства фирмы (культура, структура полномочий и т.д.) называют *организационным потенциалом*.

Примером реализации заранее спланированного организационного потенциала является формирование крупных комплексных сервисных фирм (они включают гостиницы, прокат автомобилей, механизированные прачечные). Чтобы фирма была способна последовательно и эффективно повторять услуги во многих местах, необходимо создать службы стандартизации, разработать методологии и процедуры управления персоналом на местах. Основная цель подобных работ — систематизация и стандартизация процесса предоставления услуг.

Особую роль организационный потенциал приобретает в тех сферах, где требуются квалифицированные кадры, — это образование, здравоохранение. Фирма, специализирующаяся на въездном туризме, должна стимулировать своих сотрудников не только на изучение иностранных языков, но и на развитие способности легко вступать в контакт с представителями других культур. Компании же, работающие в таких растущих сферах, как подготовка по заказу программного обеспечения,



консалтинг, инжиниринг, могут существовать лишь благодаря усилиям, направленным прежде всего на поддержание собственного организационного потенциала.

**Понятие функционального потенциала.** Основу организационного потенциала составляет *функциональный потенциал* — совокупность потенциальных возможностей фирмы, определяемая ее функциональными службами. Диапазон функционального потенциала зависит от:

- профессионального уровня и квалификации работающих;
- технической базы;
- суммарного объема знаний, которыми располагают сотрудники;
- опыта деятельности, накопленного при реализации функций

фирмы.

Успешное развитие предпринимательства может зависеть в большей степени от той или иной функциональной службы. Если фактором успеха являются низкие производственные затраты, то наибольшее внимание уделяется функции производства: решаются задачи углубления разделения труда, внедрения современных технологий. В настоящее время это характерно для таких услуг, основывающихся на интенсивном труде, как уборочные работы, ремонт зданий. Менеджеры крупных фирм предпочитают не заниматься второстепенными работами, требующими времени на нахождение, удержание и контроль над непостоянными работниками, приходящими со стороны. Сервисные же фирмы благодаря автоматизации и специализированному оборудованию осуществляют подобные услуги дешевле и качественнее.

Если важнейшим направлением деятельности признается удовлетворение новых потребностей клиентов, значительные усилия направляются на анализ конъюнктуры, сбыт, рекламу. В таком случае решающую роль играет функция маркетинга. Прежде всего это относится к персональным услугам (размещение, лечение и оздоровление, химическая чистка, погребение).

Фирмы, ориентированные на нововведения, активизируют научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую функцию (услуги проектирования, инжиниринг).

При преобладающем внимании к той или иной функции другие не упраздняются, а подчиняются той, которая в данный момент обусловливает успех.

**Понятие управленческого потенциала.** От реализации функции общего руководства зависит успех всей стратегии, принятой в компании. Потенциальные возможности данной функции характеризует *управленческий потенциал*. Он зависит от объема и характера работ, с которыми может справиться общее руководство, и определяется:

- личностью менеджера;
- опытом работы;
- умением решать межфункциональные конфликты;
- готовностью к риску и незапланированной адаптации.

На сегодняшний день в развитии управленческого потенциала, определяемого размерами деловой активности фирмы, зафиксированы четыре этапа.

1. Общее руководство — прерогатива главного руководителя. Реализуется принцип максимальной централизации полномочий и принятия решений. Основу управленческого потенциала составляет личностный потенциал менеджера-лидера. Это человек, способный увлечь идеей других сотрудников, пользующийся авторитетом, обладающий активностью и настойчивостью. Фирма начинает поставлять на рынок новые услуги. Организационная структура фирмы при этом неформализованная. Она даже может находиться в структуре другой фирмы. По мере роста деловой активности наступает потребность в формализации управления.

2. С ростом масштабов деятельности руководитель вынужден делить полномочия и обязанности с другими лицами. Высшее руководство старается как можно меньше вмешиваться в оперативную деятельность и принимает решения лишь в тех случаях, когда наступает рассогласование между функциями. Реализуется принцип максимальной децентрализации полномочий и принятия решений. Эффективный управленческий потенциал определяется грамотной координацией работы и профессиональным менеджментом. Появляются первые правила и процедуры. Нарастает консерватизм в принятии решений.

3. По мере роста масштабов деятельности вводятся дополнительные уровни общего руководства для согласования противоположных тенденций. Фирма к данному моменту времени достигает устойчивого положения на рынке. Появляются первые признаки того, что руководство теряет контроль над организацией в целом. Могут появляться стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но жестко контролируемые высшим руководством в вопросах расходования ресурсов. Именно на данном этапе многие организации начинают распадаться из-за неэффективной системы мотивации, стратегии, неприятия новых идей.

4. Общее руководство приобретает форму предпринимательского типа, для него характерно умение решать слабоструктурированные задачи (у проблемы нет четких очертаний, непонятно, из каких частей она состоит), видеть перспективу, проводить реорганизации в фирме.

Таким образом, в целом, возможности фирмы в рамках систем стратегического управления зависят от организационного и управленческого потенциала, взаимодействующих с помощью элементов системного свойства.

### **7.5. ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Очень часто при использовании матричных методов разработки стратегий фирмами сферы услуг возникает проблема: единственной рекомендуемой стратегией оказывается сокращение бизнеса при том, что других сфер деятельности у фирмы нет. Поэтому часто выносятся решение о непригодности указанных методов для организаций сферы услуг.

Вместе с тем следует учитывать, что основным результатом деятельности фирм сферы сервиса — не конкретный продукт, а услуга, предназначенная для конкретных потребителей (сегмента). Одна и та же услуга для разных сегментов рынка может в принципе рассматриваться как отдельный вид услуг. В соответствии с этой идеей для стратегического анализа и управления целесообразно использовать такие инструменты, как «стратегические единицы бизнеса» («стратегическая зона хозяйствования» или «зона хозяйствования»). Они рассматриваются не как внутрифирменные организационные единицы, отвечающие за выработку стратегии, а как область спроса на услугу.

В основе выделения стратегических единиц лежит концепция сегментации рынка. Рыночную сегментацию можно проводить по различным критериям, а не только по выделенной группе покупателей. Это прежде всего используемые технологии, географические критерии. В настоящее время появились предложения по выделению и прочих критериев, например поведенческих (образ жизни, специфические занятия и др.)

Стратегическая единица бизнеса и предлагаемая услуга — не тождественные понятия. Стратегическая единица — это область спроса, удовлетворяемая определенной технологией, реализуемой в услуге на том сегменте внешнего окружения, на который фирма имеет выход (или желает его получить). В основе единицы бизнеса лежит область спроса, которая удовлетворяется определенной технологией.

Необходимость включения технологии в единицу управления обусловлена тем, что и спрос, и технология, и услуга имеют свои стадии жизненного цикла. В рамках одного спроса может быть несколько технологий его удовлетворения. Но и технология может реализовываться различными типами услуг. Игнорирование технологии может

привести к развитию услуг в рамках «отживающей» технологии. Например, при создании бизнеса в области прачечных услуг следует определить, какая технология в перспективе будет более востребованной — самообслуживание или работа на заказ.

В своей статье «Маркетинговая миопия» Т. Левитт приводит классический пример необходимости рыночного определения бизнеса применительно к американским железным дорогам. По мнению автора, железные дороги были бы преуспевающими, если бы выделяли не продуктивное определение бизнеса — перевозки по железной дороге, а рыночное — услуги по перевозке грузов и людей. Во-первых, этим определением учитывается, что существует одна область спроса — это необходимость в перемещении чего-либо или кого-либо. Во-вторых, подчеркивается, что грузы и люди — различные услуги, удовлетворяющие спрос с помощью одной и той же технологии. Для стратегического анализа целесообразно рассмотреть две различных единицы бизнеса (зоны хозяйствования): в какой-то момент времени наибольший интерес со стороны заказчиков предьявляется к перемещению грузов по железной дороге, в то время как люди предпочитают другие технологии (авиа, автомобильные, водные перевозки)

Включать технологии в стратегический анализ впервые предложили И. Ансофф и Д. Абель.

Технологию, помещенную в рамки анализа, следует рассматривать широко. Это не только способ производства услуг, но и способ их оказания, предложения. Смена технологии означает переход в другую стратегическую единицу бизнеса, хотя вид услуг может остаться прежним. Именно различия в используемых технологиях часто приводят к различиям в конкурентных издержках, и игнорировать это при анализе нельзя. Так, туристические фирмы, имеющие компьютерную базу данных о своих постоянных клиентах с указанием их предпочтений и пожеланий, имеют больше конкурентных преимуществ по сравнению с другими компаниями.

Согласно предложению Д. Абея включение технологии позволяет фирме искать новые сегменты для их приложения.

Например, туристическая фирма «АнтаБ» (г. Улан-Удэ), используя свои широко отлаженные связи с туроператорами, начала оказывать информационные услуги: сообщать расценки на размещение в гостиницах, частном секторе в месте предполагаемого отдыха или командировки клиента при том, что последний не приобретает путевку у данной фирмы.

При выделении стратегических единиц бизнеса возможны следующие ошибки.

■ **Определение тенденций внешней среды с точки зрения традиционной услуги.** Фирму должны интересовать новые потребности общества, которые могут привлечь других предпринимателей. Для этого не рекомендуется называть единицу словами, характеризующими традиционные типы услуги. Так, если спортивный комплекс рассматривает услуги по предоставлению тренажеров традиционно, то в стороне останутся такие услуги по снижению веса, как медицинская коррекция, шейпинг, аэробика и пр.

■ **Использование множества параметров для описания.** Рекомендуется ограничиваться следующими характеристиками:

1) перспективы роста — зависят от темпа роста размера рынка, фазы жизненного цикла спроса;

2) перспективы рентабельности — определяются привычками покупателей, составом конкурентов, интенсивностью конкуренции и каналов сбыта, государственным регулированием;

3) ожидаемый уровень нестабильности внешней среды (экономическое, технологическое и социально-политическое окружение);

4) факторы успешной конкуренции в данной отрасли.

Даже наличие четырех характеристик приводит к большому количеству комбинаций, которые необходимо будет учитывать при прогнозе внешней среды.

Рекомендуется следующий порядок формирования стратегических единиц бизнеса:

$$C \rightarrow T_{(i)} \rightarrow K_{(i,j)} \rightarrow G_{(i,j,l)} \quad (7.11)$$

где  $C$  — область спроса, которую можно удовлетворить;  
 $T$  — технологии удовлетворения потребности;  
 $K$  — тип клиента;  
 $G$  — география потребностей.

Другими словами, сначала выделяется область спроса, которую можно удовлетворить; затем определяются технологии удовлетворения потребности; определяется тип клиента и география потребностей. В результате одна услуга трансформируется в множество зон хозяйствования ( $T_1K_1G_1$ ,  $T_1K_2G_1$ ,  $T_1K_1G_2$  и т.д.).

Если перечисленные выше параметры оказываются одинаковыми, то зоны хозяйствования можно объединять по географическому принципу и клиентам (но не используемым технологиям!).

Использование зон хозяйствования в целях анализа и стратегического управления значительно расширяет возможности по применению и матричных, и аналитических методов разработки стратегий.

## 7.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

**Препятствия для реализации стратегий.** Любые изменения в фирме затрагивают интересы сотрудников. При изменении структуры управления появляются новые руководители, изменяется статус прежних. В роли противников изменений будут выступать те, кого устраивает старый порядок в фирме, а робкими защитниками станут сотрудники, положение которых при новой организации выглядит привлекательнее.

Имеются и другие причины, тормозящие реализацию стратегий:

- отсутствие хорошо отлаженного контроля за внешней средой;
- неясная постановка целей;
- низкий уровень организационного потенциала;
- слабая координация действий;
- отсутствие увязки стратегических и оперативных планов;
- ошибки при назначении руководителей;
- неправильное понимание сути стратегий;
- низкий уровень контроля за стратегическими показателями и др.

Эти негативные моменты следует учитывать при реализации стратегий.

**Понятие реализации стратегий.** *Реализация стратегий* представляет собой разработку обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов фирмы.

Последовательность действий определяется вносимыми изменениями в структуру услуг, их объем, конкурентоспособность. Эти изменения могут иметь как инкрементальный, так и радикальный характер.

При инкрементальных изменениях новая стратегия не противоречит уже реализуемой, а только дополняет ее. Новая стратегия может быть рассмотрена сотрудниками как следующий этап в реализации уже используемой. Как правило, такая стратегия разрабатывается с учетом накопленного функционального потенциала.

Для реализации инкрементальных изменений составляются планы, которые исполняются подразделениями фирмы. В общем виде последовательность действий, направленных на реализацию стратегии, сводится к следующим шагам:

- определение стратегии и сообщение измеримых количественных целей фирмы в целом;
- оценка и изменение организационного потенциала;
- распределение ресурсов по направлениям и подразделениям;
- определение ключевых управленческих задач;

- постановка задач для отдельных частей фирмы или внесение изменений в структуру;

- делегирование полномочий и установление методов координации;

- определение политики в качестве ориентира для действий;

- уточнение целей отдельных подразделений, служб;

- определение критериев и методов измерения результатов деятельности;

- формирование системы вознаграждений, обеспечивающей требуемое поведение;

- оценка результатов, определение недостатков и обеспечение обратной связи.

Важным элементом при реализации стратегии является правильное распределение ресурсов между направлениями деятельности. Если фирма специализируется только на предоставлении услуг — то между их видами, а не службами. Это еще одно важное требование, выполнение которого должно соблюдаться при стратегическом управлении.

**Бюджет.** Проверенный инструмент распределения ресурсов — это составление бюджетов.

Общий бюджет включает в себя все бюджеты по направлениям деятельности фирмы, независимо от ее организационной структуры. В составе общего бюджета выделяют текущий бюджет и бюджет развития. Последний необходим для защиты стратегических интересов бизнеса.

Бюджет текущих операций разрабатывается обычно на небольшой отрезок времени (максимум год). Он используется для планирования и контроля над повседневной производственной и сбытовой деятельностью, а также связанными с этим функциями. Только после этого определяются планы каждой из функциональных служб. Такой подход к планированию бюджета получил название «сверху вниз».

Возможен и другой путь формирования бюджета — «снизу вверх», когда функциональные службы составляют свой план деятельности, а на его основе — бюджет. Консолидированный бюджет получается после сведения воедино всех функциональных бюджетов с их корректировкой на высшем уровне управления.

Если условия функционирования фирмы быстро меняются и необходимо переходить от одной маркетинговой стратегии к другой, заранее разработанной, то используется метод непрерывного составления бюджетов: текущий бюджет разрабатывается на год и пересматривается в конце каждого месяца путем исключения этого месяца и добавления бюджетных оценок на следующий.

Текущий бюджет и бюджет развития имеют различные цели (табл. 7.3).

Уровень бюджетирования (1—6) определяется лицами, принимающими стратегические решения (владельцы, высшие управляющие, инвесторы).

Таблица 7.3

**Уровни использования и цели формирования бюджетов**

| Тип бюджета     | Уровень бюджета | Цель                                                                      |
|-----------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Бюджет развития | 6               | Изменение сферы деятельности, комплексное повышение эффективности бизнеса |
|                 | 5               | Создание нового направления деятельности (новой услуги)                   |
|                 | 4               | Изменение структуры деятельности (услуг)                                  |
| Текущий бюджет  | 3               | Снижение себестоимости услуг                                              |
|                 | 2               | Рост объема оказываемых услуг                                             |
|                 | 1               | Поддержание объема предоставляемых услуг при стабильной их структуре      |

**Принципы эффективности реализации стратегии.** Эффективность процесса реализации стратегии зависит от соблюдения следующих принципов.

1. Взаимосвязь формирования стратегии с ее реализацией. Успех реализации стратегии зависит не только от завершающей фазы, но и от качества самой стратегии.

2. Интеграция разработанной стратегии со структурными звеньями, направлениями деятельности фирмы (приведение функционального потенциала фирмы в соответствие с выбранной стратегией).

При радикальном характере вносимых изменений (прекращение отдельных видов деятельности или создание новых, выход на новый сегмент заказчиков или географический район и др.) стратегии реализуются специально созданными группами (группой) сотрудников с помощью программ. Эти стратегии, как правило, разрабатываются с учетом всего накопленного организационного потенциала.

Для успешной реализации таких стратегий необходимо выполнение следующих принципов.

1. Активная поддержка со стороны руководства фирмы и согласие владельцев (акционеров). Стратегия проявляется в первую очередь через структурные изменения и нововведения, которые обречены на неудачу без поддержки со стороны высшего управленческого звена и без финансовых вложений.

2. Своевременный сбор и наличие точной информации, адекватной проблемам, решаемым при реализации стратегии. Отсутствие информации — одна из наиболее частых причин слабого управленческого воздей-



ствия на процесс реализации стратегии. Деятельность управленческого персонала верхнего уровня в большей степени зависит от содержания, точности и своевременности получаемой информации.

3. Решение проблем индивидуального и группового сопротивления путем использования соответствующих технологий.

Индивидуальное сопротивление возникает по следующим причинам:

1) эгоистические интересы — страх потерять положение, власть, неформальные связи и т.д.;

2) неправильное понимание происходящих изменений и недоверие лицам, проводящим их;

3) низкий уровень готовности к изменениям — психология некоторых работников такова, что они негативно относятся к любым изменениям;

4) различные оценки необходимости и последствий изменений. Некоторые сотрудники могут иметь свою точку зрения на целесообразность изменений, их последствия для фирмы в целом, отличающуюся от декларируемой организаторами изменений.

Групповое сопротивление возникает в случае таких изменений, которые, по мнению групп и коалиций, скажутся на их влиянии и балансе сил.

**Технологии управления изменениями в организации.** В настоящее время рекомендуются следующие технологии управления изменениями в организации [6].

*Позитивная технология* — эволюционная форма действий.

1. Создание у субъектов изменений чувства неудовлетворенности путем наглядного сопоставления нынешнего состояния дел и прогнозируемого. Это должно способствовать появлению мотивации к изменениям.

2. Подготовка изменений с вовлечением субъектов изменений в процесс разработки мероприятий на переходный период. На семинарах, консультациях, планерках люди получают все необходимые сведения о производящихся изменениях. Это позволяет субъектам располагать информацией о ходе процесса изменений и снижает сопротивление самим себе. Но степень вовлеченности должна иметь оптимальное значение, так как активное участие всех субъектов повышает вероятность потери контроля над процессом и увеличивает время на его осуществление.

3. Создание условий для закрепления осуществляемых изменений. Дорабатываются формальные процедуры, которые ранее не могли быть созданы из-за высокой степени неопределенности.

*Технология организационного развития* использует различные процедуры в зависимости от уровня изменений (табл. 7.4).

## Процедуры технологии организационного развития

| Уровень изменений | Процедура                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Индивидуальный    | Наставничество и индивидуальные консультации, определяющие цели самостоятельного обучения сотрудника и его модели поведения, анализ несвойственных ролей, которые должен выполнять сотрудник; планирование карьеры |
| Групповой         | Процессное консультирование создание эффективных команд для проведения изменений                                                                                                                                   |
| Межгрупповой      | Конфронтационные совещания, согласование ролей                                                                                                                                                                     |
| Организационный   | Обследования с обратной связью (анкетирование, интервьюирование), организационное зеркало                                                                                                                          |

Под процессным консультированием понимается подход, направленный на выработку решений, достижение консенсуса и базирующийся на утверждении о том, люди склонны реализовывать скорее свои идеи, чем чужие.

Организационное зеркало — это процедура, проводимая с целью повышения эффективности межгрупповой работы. При этом группа получает от представителей других групп информацию о том, как она ими воспринимается и оценивается.

*Технология кластерного управления* ориентирована на те фирмы сферы услуг, где велика доля интеллектуального труда. Основные предпосылки использования подобной технологии:

- сочетание формальной и неформальной власти у руководителя команды;
- сокращение иерархических уровней управления путем увеличения норм управляемости;
- руководитель по отношению к подчиненному является учителем, помощником, лидером;
- процессное консультирование.

Этот вид технологии считается наиболее прогрессивным, так как создает стимулы к созданию «самообучающегося» организационного потенциала.

При радикальных изменениях одновременно с реализацией новой стратегией какое-то время продолжает реализовываться и прежняя стратегия. Для защиты стратегических интересов используется прием разделения текущих и стратегических целей (рис. 7.1) и организуется соответствующий контроль (текущий и стратегический).



**Рис. 7.1.** Реализация стратегических целей в системах стратегического управления

Кроме плановых (программных) схем реализации стратегий, существуют и другие модели. Среди них наиболее популярны неформализованные модели (предпринимательские). Они базируются на возможности организации сильного лидерства. Сам руководитель целеустремленно продвигает свою концепцию, контролируя осуществление, убеждая сотрудников в правильности нового направления и при необходимости внося своевременные коррективы.

В данном случае процесс реализации стратегии основывается на следующих постулатах:

- 1) это процесс творческий, он требует постоянной корректировки в соответствии с меняющимися требованиями внешней среды;
- 2) в ходе реализации стратегии создаются условия или предпосылки для осуществления последующих стратегий фирмы;
- 3) в плановых моделях реализации стратегии исполняются уже принятые решения в рамках четких границ, а в неформализованных — процесс реализации выбранной стратегии совпадает с процессом создания следующей. В ходе реализации выбранной стратегии из внешней среды начинает поступать информация и начинается новый цикл стратегического управления.

Несмотря на жесткую директивность этих моделей реализации стратегии, они находят применение в следующих (достаточно распространенных) случаях:

- 1) на этапе становления новой фирмы, когда требуется сильный руководитель для завоевания рыночной ниши и сплочения коллектива с целью решения поставленных задач;

2) в период кризиса, когда приходится реализовывать значительные перемены, приводящие к полному изменению фирмы;

3) если фирма постоянно придерживается радикальной концепции развития.

Подобный способ реализации стратегий при двухуровневом управлении могут использовать только небольшие предприятия сферы услуг. Появление дополнительных уровней усложняет возможность прямой личной передачи необходимой информации.

### **Основные понятия**

Стратегическое управление, система стратегического управления, стратегия, тип стратегии, ориентир и форма стратегии, корпоративная стратегия, предпринимательская стратегия, функциональная стратегия, оперативная стратегия; зона хозяйствования, организационный потенциал, функциональный потенциал, управленческий потенциал; свойства системного характера, текущий бюджет, бюджет развития, эффективность стратегии.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие причины вызывают необходимость смены концепции стратегического менеджмента?
2. В каких сферах деятельности российскими фирмами быстрее всего будет осознана необходимость воспринимать стратегический менеджмент как реализацию подхода «интрапренерства»?
3. При каких внешних условиях может быть принята корпоративная стратегия ограниченного роста?
4. К чему может привести несоответствие функциональных стратегий предпринимательским? Приведите пример.
5. Приведите известные Вам примеры открытых стратегий.
6. В чем заключается сущность процесса формализации стратегии?
7. Приведите пример, когда одна и та же услуга может быть представлена несколькими стратегическими единицами.
8. Каковы причины возникновения функции общего руководства?
9. Почему управленческий потенциал фирм одной отрасли не пригоден для управления фирмой в другой отрасли?
10. Приведите примеры влияния элементов организационного потенциала друг на друга
11. Какие организационные структуры, на Ваш взгляд, наиболее соответствуют системам стратегического менеджмента?
12. В каких матричных методах разработки стратегий реализуется портфельный подход оценки стратегий?
13. Составьте перечень показателей для определения эффективности стратегии Вашего учебного заведения.

## **Рекомендуемая литература**

### **Основная**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2001.
3. Виссема Х. Стратегическое управление. М. : Финпресс, 2001.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М. : Гардарика, 2002.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М. : Финпресс, 1998.
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М. : Маркетинг, 1997.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000.
8. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. М. : Сирин, 1997.
9. Портер М. Конкуренция. М. : Вильямс, 2000.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М. : Вильямс, 2004.

### **Дополнительная**

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. 6-е междунар. изд. СПб. : Питер, 2002.
2. Гикзи Т. фон. Стратегия управления по Клаузевицу. М. : Альпина Паблишер, 2002.
3. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учеб. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. М. : Юристъ, 2002.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика : учеб. пособие / А.Т. Зуб. М. : Аспект-Пресс, 2002.
5. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 6. М. : ИНФРА-М, 2000.
6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М. : Прогресс, 1987.
7. Лемешко Т.А. Стратегический менеджмент. Иркутск : Изд-во БГУ-ЭП, 2002.
8. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ, 2000.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2005.
10. Попов С.А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М. : ИНФРА-М, 2000.
11. Портер М. Международная конкуренция. М. : Международные отношения, 2003.
12. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учеб. Ростов-на-Дону ; Новосибирск : Феникс, 2002.

Рынок и канал сбыта являются часто более важными, чем сам товар.

*П.Ф Дракер*

## ТЕМА 8

# ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС – ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА И ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Понятие и значение логистического сервиса. Прогнозирование спроса на услуги. Управление запасами в сфере услуг. Управление транспортным обслуживанием. Информационные системы логистического обслуживания

### 8.1. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА

**Возрастание значения услуг при удовлетворении потребностей в товарах.** В результате движения от рынка продавца к рынку покупателей стала формироваться концепция маркетинга, требующая выявления индивидуальных нужд потребителей и направления ресурсов организации на их полное удовлетворение. Решающим инструментом маркетинга и средством усиления конкурентных позиций предприятия на рынках товаров и услуг становится обслуживание потребителей в процессе реализации их заказов. Сегодня большинство предприятий не только производят готовую продукцию, но и оказывают сопутствующие услуги. Поэтому все большее значение в современной экономике приобретает совокупное предложение «товара-услуги», когда покупателю предлагается не только товар как материальный объект, но и услуги, связанные с его приобретением (комплектация, маркировка, доставка товара в точном соответствии с требованиями заказа, гарантийное обслуживание и т.п.). При этом стоимость таких сопутствующих услуг может не только приближаться к стоимости производства самого товара, но и превосходить ее.

В современном цивилизованном рынке — рынке покупателей — *товар* определяется как комплекс осязаемых и неосязаемых факторов,

включающий в себя не только материальный компонент, а также упаковку, цвет, габариты, дизайн, цену, но и услуги как набор определенных действий, престиж производителя и торгового посредника. Все это покупатель воспринимает как некую совокупность физического и абстрактного, которая обеспечивает ему удовлетворение своих нужд и потребностей [11].

В то же время в сфере обслуживания, где потребитель получает желаемую пользу непосредственно в процессе оказания услуги, нередко, в свою очередь, невозможно обойтись без продуктов. Например, услуги парикмахерских невозможны без использования соответствующих товаров — бальзамов, гелей, шампуней, лаков. Предприятия, оказывающие услуги по ремонту помещений, могут осуществлять свою деятельность только с применением разнообразных материалов. Таким образом, в сфере обслуживания, как и в производственной сфере, клиент встречается с совокупным предложением «товар-услуга».

Потребители, встречаясь с разнообразными, часто относительно равноценными предложениями от многочисленных производителей и будучи удовлетворенными свойствами и ценами товаров, все чаще и активнее формируют и выдвигают поставщикам требования, связанные с процессом обслуживания: сроками и надежностью поставок, своевременным информированием, техническим обслуживанием, гарантиями и т.п. Качество и состав предлагаемых услуг, сопутствующих предлагаемой продукции, оказывает существенное влияние на потенциальных покупателей. Особенно важным становится это при повторных закупках, когда потребитель в результате первой покупки товара у данного продавца уже оценил уровень предлагаемого сервиса. Высокое качество и широкий спектр услуг, сопровождающих материальные потоки, делает товары более привлекательными, повышает спрос на них. Таким образом, обслуживание клиентов становится одним из основных средств формирования тесных интегрированных связей между производителями, конечными потребителями, торговыми, транспортными и другими посредниками. При этом достигается снижение степени неопределенности при принятии решений продавцами и покупателями, что приводит к сокращению затрат, повышению стабильности и доходов всех участников движения материальных потоков.

**Логистическое обслуживание и логистический сервис.** Большую часть оказываемых потребителю услуг охватывает *логистика*. Согласно современным представлениям эта дисциплина рассматривает весь цикл экономической деятельности как единое целое, начиная с постановки целей и задач участников движения материальных потоков и заканчивая доведением готовой продукции до потребителей в соответ-

ствии с интересами и запросами последних. Поэтому обслуживание потребителей относится к одной из важнейших функций логистики.

*Логистическое обслуживание* — процесс предоставления определенного комплекса услуг потребителям материальных потоков в ходе непосредственной поставки им товаров. Выполнение работ по логистическому обслуживанию позволяет создавать в процессе взаимодействия с покупателями существенные выгоды для предприятия-продавца при эффективном уровне издержек. Именно логистика дает возможность предприятию предоставлять разнообразные услуги потребителям материальных потоков.

Поэтому, учитывая новое отношение к товару как многостороннему явлению, в качестве объектов, на которые нацелена деятельность предприятия, выделяют:

- продукцию как совокупность товаров различного назначения, услуг и работ;
- логистический сервис, предоставляемый потребителям продукции.

*Логистический сервис* — совокупность услуг, оказываемых в процессе поставки продукции потребителям. Логистический сервис представляет собой завершающий этап процесса продвижения материального потока по логистическим цепям и каналам. Комплекс (набор) услуг, предлагаемых потребителям материальных потоков, называют также предметом логистического обслуживания. Объектом логистического сервиса (обслуживания) являются потребители конкретных материальных потоков (производственные предприятия, посредническо-распределительные центры, конечные потребители).

Логистическое обслуживание может осуществляться полностью самим предприятием-изготовителем либо для оказания отдельных или всех логистических услуг могут привлекаться другие организации, специализирующиеся на обслуживании материальных потоков, — в частности, складские хозяйства и транспортно-экспедиционные фирмы. Выбор исполнителя соответствующих услуг зависит от применяемой производителем стратегии продвижения продукции, требований потребителей и логистической системы, в которой работает производитель.

ОАО «Машоптторг» — крупнейшее складское хозяйство Санкт-Петербурга — представляет собой хорошо оборудованный комплекс, спроектированный и построенный специально как распределительный центр. Расположение объектов комплекса позволяет быстро и удобно распределять грузовые потоки. Фирма в кратчайшие сроки принимает и обрабатывает разнообразные грузы. По желанию клиентов производится разукрупнение, комплектование, сортировка груза и его надлежащее хранение. Услуги «Машоптторга» востребованы как организациями, не имеющими своего складского хозяйства,



так и фирмами, обладающими собственными складами, но использующими мощности данного ОАО как перевалочную базу. «Машоптторг» обладает мощной инфраструктурой — подъездными автомобильными и железнодорожными путями и эстакадами, всем спектром погрузочно-разгрузочной техники, собственными маневровыми тепловозами и оборудованной ремонтной базой

Спектр обрабатываемых грузов весьма широк: от продуктов питания и лекарств до мебели и строительных материалов. При необходимости возможно оказание услуг по экспедированию грузов на железнодорожном транспорте. Индивидуальный подход к заказчикам услуг способствует быстрому и оперативному решению сложных вопросов. Постоянное внедрение современных подходов в логистике позволяет эффективно удовлетворять пожелания клиентов.

**Источник:** Девиз — стабильность // Логинфо. 2001. № 9. С. 57.

В процессе логистического обслуживания выполняются работы и операции, которые можно разделить на три группы.

1. *Услуги предпродажного характера* — работы и операции по формированию спроса на логистическое обслуживание, информированию потенциальных покупателей о свойствах предлагаемых товаров и условиях поставки, по осуществлению безотказного, своевременного, удобного для клиента принятия заказов, предоставлению выбора среди способов заказа и т.п.

2. *Логистические услуги, оказываемые в процессе реализации товаров*, — работы и операции, обеспечивающие эффективное продвижение материальных потоков и доставку продукции к месту назначения в точном соответствии с заказами потребителя. Сюда включают подбор и комплектацию партий поставок, упаковку, маркировку, формирование грузовых единиц, организацию поставок в удобное для потребителя время и т.п.

3. *Логистические услуги послепродажного характера* — работы и операции по обслуживанию возвратных потоков, гарантийному и послегарантийному обслуживанию, обеспечению запасными частями, рассмотрению и удовлетворению претензий покупателей, подготовке персонала для осуществления эксплуатации и ремонта реализуемой продукции и т.п.

Выходя с новым вседорожником М-класса на американский рынок, отличающийся жесткой конкуренцией, руководство компании «Мерседес» (США) понимало, что наличие трехлучевой звезды на решетке радиатора еще не гарантирует популярности. Поэтому фирма собрала сведения обо всех американских владельцах внедорожных автомобилей и машин марки «Мерседес» и составила из них базу данных. Затем потенциальным покупателям были

разосланы несколько предложений. В персональном письме от главы «Мерседес» говорилось: «Компания „Мерседес“ ведет работу по созданию совершенно нового внедорожного автомобиля. Я обращаюсь к вам с тем, чтобы узнать, не могли бы вы оказать нам помощь».

Реакция аудитории была быстрой и положительной. Все ответившие на первое обращение потребители получили несколько анкет, в которых задавались такие вопросы о будущей машине, как, например, где должно располагаться запасное колесо — в багажнике или под днищем, какими должны быть объем двигателя, цвет кузова, детали интерьера и т.п. Вместе с заполненными анкетами компания стала получать заказы на еще не произведенный автомобиль. Покупатели почувствовали, что «Мерседес» делает машину специально для них, ведь до этого ни одна другая автомобильная фирма не привлекала их к процессу создания новой модели.

В результате объем сбыта за первый год продаж достиг 35 тыс. машин еще до официального представления М-класса. Маркетинговый бюджет компании был определен в объеме 70 млн долларов США, однако благодаря индивидуальному подходу к потребителям ее расходы сократились до 48 млн долларов. Предполагается, что подобные действия будут повторены и при выпуске будущих моделей «Мерседес».

*Источник: Темпорал П., Тротт М. Роман с покупателем. СПб. : Питер, 2002. С. 42—43.*

### **Параметры логистического сервиса, оцениваемые потребителем.**

К основным параметрам качества логистического сервиса, оцениваемым потребителем и становящимся критериями выбора при приобретении продукции и установлении долгосрочных производственно-хозяйственных связей, относят:

- надежность поставки товаров;
- время от отправки заказа до получения продукции;
- степень соответствия выполнения заказов требованиям клиентов;
- минимальную стоимость транспортировки;
- возможность получения заказа по первому требованию;
- гибкость логистической системы поставщика, способность быстро реагировать на изменяющиеся требования потребителей;
- обеспечение сохранности грузов;
- минимальную стоимость страхования грузов;
- возможность размещения заказа в любое время;
- оптимальность цен на логистические услуги и др.

**Структура логистического сервиса.** При оценке логистического сервиса особое внимание обращают на следующие структурные компоненты: надежность и сроки поставок, качество работы с заказами. Один из вариантов структурной схемы логистического сервиса при поставках продукции представлен на рис. 8.1 [6].

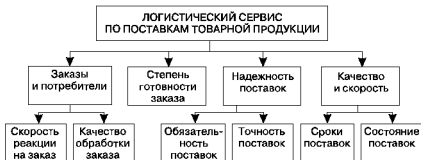


Рис. 8.1. Обобщенная схема логистического сервиса по структурным компонентам

**Логистическое обслуживание как инструмент усиления конкурентных позиций предприятия.** При оценке продукции потребитель обращает внимание не только на достоинства самого товара (качество, цвет, форма, выполняемые функции, престижность, цена), но и все в большей степени на качество и ассортимент предлагаемых вместе с данным товаром соответствующих логистических услуг. Поэтому, когда поставщик расширяет набор таких услуг и улучшает их качество, это способствует повышению привлекательности продукции и усиливает конкурентные позиции компании.

Современный рынок характеризуется устойчивой тенденцией роста требований покупателей к комплексу и качеству логистических услуг. Поэтому недостаточный уровень логистического обслуживания, экономия на логистическом сервисе, предлагаемом компанией, ослабляет позиции последней на рынке, разрушает устоявшиеся производственно-хозяйственные связи, дает возможность конкурентам усиливать свое влияние. Однако повышение качества и объема обслуживания потребителей связано со значительным ростом издержек. Чрезмерно высокий (идеальный) уровень логистического сервиса, как правило, снижает прибыльность компании. Все более важной становится оценка экономической обоснованности тех или иных целей в области обслуживания потребителей. Стратегическая задача поставщика — определить оптимальный объем и качество логистических услуг, предоставляемых покупателям продукции. При этом должна предусматриваться возможность оказания услуг сверх гарантированного уровня для особо значимых клиентов фирмы.

## 8.2. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА НА УСЛУГИ

**Значение прогнозирования спроса.** Для эффективного планирования и координации деятельности по оказанию услуг необходимы точные прогнозы спроса. Они дают возможность руководителям предприятий распределять все виды ресурсов. Прогнозы снижают вероятность простоев оборудования и персонала, позволяют предотвращать возникновение в случае напряженного спроса «узких мест», которые в сфере обслуживания в большей степени, чем в производстве, приводят к потере потребителей, а следовательно, и доходов. Прогнозирование повышает эффективность сервисных организаций, позволяя им своевременно изменять загрузку мощностей и вовлекать в работу оптимальный объем материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Прогнозирование имеет особое значение в связи с несохраняемостью услуг, т.е. невозможностью создания «буферных» запасов, которые уравнивали бы имеющиеся возможности организации в оказании услуг и изменяющийся спрос на эти услуги. Прогнозы широко используются в практической деятельности, поскольку значения прогнозных оценок — основа для принятия решений при оперативном, тактическом и стратегическом планировании. Очевидно, что точность и надежность прогноза существенно влияет на эффективность деятельности организации.

**Виды экономических прогнозов.** Слово «прогноз» в переводе с греческого языка означает «предвидение», «предсказание» о развитии чего-либо, основанное на определенных фактических данных. В общем виде *прогноз* определяется как научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем или об альтернативных путях и сроках достижения этих состояний (либо одновременно и о том, и другом) [7, с. 275]. Это суждение, хотя и носит вероятностный характер, все же обладает определенной степенью достоверности. Если достоверность является полной, то чаще используется другой термин — «предсказание».

Важнейшая характеристика прогнозов — *период упреждения* (или *глубина прогноза*), т.е. отрезок времени от момента, для которого имеются последние статистические данные об изучаемом объекте, до момента, к которому относится прогноз. По этой характеристике экономические прогнозы делятся на *оперативные* (период упреждения до одного месяца), *краткосрочные* (период упреждения от одного месяца до одного года), *среднесрочные* (период упреждения от одного года до пяти лет), *долгосрочные* (период упреждения от пяти до 15—20 лет) и *дальнесрочные* (период упреждения свыше 20 лет) [17, с. 19]. По способам представления результатов прогнозы бывают *точечными*

(в виде единственного значения прогнозируемой величины) и *интервальными* (в виде совокупности значений).

В производстве обычно прогнозируется стоимостной объем продукции или количество единиц продукта, которое будет произведено, отгружено или продано. В сфере услуг прогнозируется объем спроса в натуральных или денежных единицах измерения, при этом объектом прогноза может быть конкретная услуга или определенный потребитель, а также некоторая группа услуг или потребителей. Примеры таких прогнозов — объем заказов на перевозку и распределение продукции какого-либо промышленного предприятия или количество туров определенного типа, востребованных клиентами туристической фирмы.

**Принципы и общенаучные подходы к прогнозированию в экономике.** Процесс разработки прогнозов называется *прогнозированием*. Прогнозирование представляет собой систему научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденций развития, становления, распространения чего-либо (процесса, отношений, науки, отрасли и т.п.) на основании тщательно отобранных фактов. Этот процесс применяется обычно на предварительной стадии разработки управленческих решений и составления планов, а также при поиске возможностей и направлений управленческих воздействий, направленных на ликвидацию отклонений от намеченной траектории развития экономического объекта [7, с. 276]. Прогнозирование становится неотъемлемой частью различных видов планирования: текущего и стратегического.

Прогнозирование социально-экономических систем базируется на следующих принципах [17, с. 20].

*Принцип системности* — исследование качественных и количественных закономерностей в экономических системах, построение такой логической цепочки исследований, согласно которой процесс выработки и обоснования любого решения отталкивается от определения общей цели системы и мобилизации деятельности всех входящих в нее подсистем для достижения этой цели. При этом данная система рассматривается как часть более крупной системы, также состоящей из определенного количества подсистем.

*Принцип научной обоснованности* — прогнозы должны учитывать требования объективных экономических законов и базироваться на применении научного инструментария, глубоком изучении достижений отечественного и зарубежного опыта формирования прогнозов.

*Принцип адекватности* — соответствие прогноза объективным закономерностям; выявление и оценка устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии объекта прогнозирования; создание теоретиче-

ского аналога реальных экономических процессов. Этот принцип требует учета вероятностного, стохастического характера реальных процессов, оценки как господствующих тенденций, так и отклонений, которые могут иметь место, определения возможной области их расхождения, т.е. оценки вероятности реализации выявленной тенденции.

*Принцип альтернативности* — возможность развития объекта прогнозирования и его составных частей по разным траекториям, при разных взаимосвязях и структурных соотношениях. При прогнозировании будущего возникает необходимость построения альтернатив, т.е. определения двух или более возможных несовпадающих, а нередко и противоположных, взаимоисключающих путей развития.

*Принцип целенаправленности* предполагает активный характер прогнозирования, т.е. учет целей, которые предстоит достигнуть рассматриваемому объекту путем различных управленческих воздействий на него.

В прогнозировании используются следующие общенаучные подходы.

■ *Исторический подход* — рассмотрение каждого явления и процесса во взаимосвязи его исторических форм. Современное состояние исследуемого объекта рассматривается как закономерный результат его предшествующего развития, а будущее — как закономерный результат его развития в будущем и настоящем.

■ *Комплексный подход* — рассмотрение объекта исследования в его связи и зависимости с другими процессами и явлениями.

**Особенности прогнозирования спроса.** Прогнозирование спроса в современной экономике используется чаще всего как база для управления логистическими системами.

*Логистическая система* — одно из фундаментальных понятий логистики. Термин «логистическая система» обозначает адаптивную (самонастраивающуюся или самоорганизующуюся) систему с обратной связью, выполняющую те или иные управленческие функции и логистические операции, состоящую, как правило, из нескольких подсистем и имеющую развитые связи с внешним миром. Существуют и другие определения данного термина. Отсутствие общепринятого определения указанного термина приводит к тому, что логистическую систему нередко сводят к частному случаю экономической системы [15].

Прогнозы — основной источник для планирования и координации в логистике. Они позволяют установить возможные направления развития логистических систем и получить количественные и качественные оценки динамики логистических активностей, необходимых фирме.

Прогнозирование спроса на услуги представляет собой научный, основанный на установленных причинно-следственных связях и закономерностях процесс, в ходе которого выявляется состояние и пути развития спроса на услуги. Этот процесс — частный случай прогнозирования потребительского спроса.

Задача прогнозирования спроса на услуги — предсказание пространственных (где), ассортиментных (каких и сколько), а также временных (когда) параметров спроса. При этом особое значение имеет *характер спроса*.

Спрос разделяют на зависимый и независимый.

*Зависимый спрос на услугу* возникает в случае обусловленности этой услуги производственным или торговым процессом, связанным с каким-либо товаром или другой услугой. Так, например, от предполагаемого объема продаж специализированным магазином шин и дисков для автомобилей зависит спрос на услуги шиномонтажа, оказываемые этим магазином. Как правило, если прогноз или план продаж основного продукта определен, то нет необходимости в отдельном прогнозировании спроса на сопутствующие услуги. Это связано с тем, что изменение спроса на основной продукт повлечет за собой и изменение потребности в услугах, однако пропорции между ними обычно остаются постоянными. Для прогноза зависимого спроса используются детерминированные методы, в основе которых лежит расчет вторичной потребности в услуге на основе известной первичной потребности.

*Независимый спрос на услугу* никак не связан со спросом на другие услуги или какие-либо товары. Например, спрос на стоматологические услуги не связан со спросом на зубные пасты. Следовательно, даже если будет получен достаточно точный прогноз потребностей в зубных пастах, он не поможет уточнению прогноза спроса на услуги стоматологических клиник. Большая часть услуг характеризуется независимым спросом, поэтому необходимо проводить прогнозирование спроса для каждой отдельной услуги. Поскольку прогнозирование требует привлечения значительных объемов информации и затрат времени, наиболее благоприятной представляется ситуация, когда нужно предсказать зависимый спрос на услуги. В этом случае достаточно иметь прогноз только по основному продукту или услуге.

В общем виде модель (формула) прогноза спроса имеет следующий вид [16]:

$$Y_t = (B_t \times S_t \times T \times C_t \times P) + I, \quad (8.1)$$

где  $Y_t$  — прогноз величины спроса на период  $t$ ;  
 $B_t$  — базовый уровень спроса в период  $t$ ;  
 $S_t$  — коэффициент сезонных колебаний в период  $t$ ;

$T$  — коэффициент временной тенденции, характеризующий возрастание или убывание спроса;

$C_t$  — коэффициент циклических колебаний в период  $t$ ;

$P_t$  — коэффициент поправок на стимулирование продаж в период  $t$ ;

$I$  — нерегулярная (случайная) компонента.

Не в каждом прогнозе должны учитываться все эти факторы, но их понимание и при необходимости отслеживание являются обязательными [8].

**Методы прогнозирования.** Согласно общей схеме прогнозирования для получения прогноза какого-либо параметра необходимо иметь в распоряжении некоторый метод или методы. Под *методами прогнозирования* понимается совокупность приемов и способов мышления, позволяющих на основе анализа ретроспективных (прошлых) данных, информации о состоянии объекта прогнозирования в настоящий момент и о внешней среде вывести суждение определенной достоверности относительно будущего развития объекта. В настоящее время насчитывается более 200 разных методов прогнозирования, однако на практике используется около 20.

Многочисленные методы прогнозирования могут классифицироваться по разным признакам: по способам получения и обработки информации, по общему принципу действия, по степени формализации, по назначению прогнозирования и т.п. Наиболее распространена группировка методов по степени формализации, в соответствии с которой все методы прогнозирования разделяются на интуитивные (экспертные), формализованные (фактографические) и комбинированные, сочетающие особенности двух первых групп.

*Интуитивные методы прогнозирования* позволяют с помощью прогноза оценить состояние развития объекта в будущем независимо от информационной обеспеченности. В основе этих методов лежит выявление мнений группы лиц (экспертов), хорошо информированных об объекте прогнозирования. При этом процедуры интуитивно-логического мышления человека сочетаются с количественными (статистическими) методами обработки полученных результатов. Экспертные методы подразделяются на индивидуальные и коллективные. Индивидуальные имеют несколько разновидностей: оценки типа интервью, аналитические методы (разработка сценариев, подготовка аналитических обзоров и т.п.). К коллективным экспертным оценкам относится, в частности, метод комиссий, дельфийский метод, метод брейнсторминга, метод морфологического анализа.

Интуитивные методы требуют, как правило, много времени, поэтому не имеют широкого распространения в логистике. Такие мето-



ды используются чаще всего там, где отсутствует возможность провести формализованную процедуру прогнозирования или одной этой процедуры недостаточно для принятия обоснованного управленческого решения. Примером может служить прогнозирование времени возникновения массового спроса на новую для рынка услугу или его замещения спросом на альтернативную услугу.

*Формализованные методы* базируются на математической теории и обеспечивают повышение точности и достоверности прогнозов. К формализованным относят методы экстраполяции и методы математического моделирования.

*Экстраполяция* — это метод научного исследования, заключающийся в распространении выводов, полученных в результате наблюдения над одной частью явления, на другую его часть [17]. В прогнозировании экстраполяция применяется при изучении временных рядов, т.е. в тех случаях, когда исходная информация представлена в виде динамического (временного) ряда. При экстраполяции спроса предполагается, что будущее похоже на прошлое и настоящее, т.е. существующая структура спроса будет сохраняться еще некоторое время в будущем. В краткосрочном периоде такое предположение является, как правило, верным. Для повышения точности экстраполяции линии тренда корректируются на основе реального опыта.

*Тренд* — это длительная тенденция изменения экономических показателей. При построении моделей прогнозирования тренд оказывается основной составляющей временного ряда, на которую уже накладываются другие составляющие, например сезонные колебания. В рассмотренной выше модели прогнозирования тренд характеризуется коэффициентом  $T$ .

В общем виде модель прогноза на основе экстраполяции включает три составляющих и записывается в виде:

$$Y_t = \bar{Y}_t + S_t + \epsilon_t, \quad (8.2)$$

где  $Y_t$  — прогнозное значение временного ряда;

$\bar{Y}_t$  — среднее значение прогноза (тренд);

$S_t$  — составляющая прогноза, отражающая сезонные колебания (сезонная волна);

$\epsilon_t$  — случайная величина отклонения прогноза.

Для обработки временных рядов может быть предложена следующая последовательность расчетов [8].

1. На основе значений временного ряда на предпрогнозном (интервале наблюдения) периоде с использованием метода наименьших

квадратов определяются коэффициенты уравнения тренда  $\bar{Y}$ . Обычно для описания тренда используются полиномы различных порядков, экспоненциальные, степенные функции и т.п.

2. Для исследования сезонной волны значения тренда исключаются из исходного временного ряда. При наличии сезонной волны определяются коэффициенты уравнения, выбранного для аппроксимации  $S_t$ .

3. Случайные величины отклонения  $\epsilon_t$  определяются после исключения из временного ряда значений тренда и сезонной волны на предпрогноznом периоде. Как правило, для описания случайной величины  $\epsilon_t$  используется нормальный закон распределения.

4. Применяются различные методы для повышения точности прогноза.

Основные методы экстраполяции — метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания, метод расширенного сглаживания и метод адаптивного сглаживания [8].

*Метод скользящей средней* дает возможность выравнивать динамический ряд путем его расчленения на равные части с обязательным совпадением в каждой из них сумм модельных и эмпирических значений. В прогнозировании спроса используются средние показатели продаж услуг за последние годы (месяцы, недели). Среднее значение продаж за ряд периодов (обычно три, четыре или двенадцать) принимается за прогноз на ближайший предстоящий период. Когда этот период оканчивается, среднее значение для него включается в расчеты, а данные за первый период отбрасываются и т.д. Таким образом, скользящая средняя рассчитывается по формуле 8.3:

$$F_t = \sum_{i=1}^n \frac{S_{t-i}}{n}, \quad (8.3)$$

где  $F_t$  — прогнозная скользящая средняя на период  $t$ ;  
 $S_{t-i}$  — объем продаж за период  $(t-i)$ ;  
 $n$  — число периодов.

Например, при имеющихся фактических данных по месяцам прогноз спроса на основе метода скользящей средней рассчитывается следующим образом.

**Объем продаж по месяцам**

| Месяц                           | Январь | Февраль | Март | Апрель |
|---------------------------------|--------|---------|------|--------|
| Объем продаж услуг,<br>тыс. руб | 393    | 399     | 412  | 410    |

$$F_{\text{май}} = \frac{393 + 399 + 412 + 410}{4} = 404 \text{ тыс. руб.};$$

$$F_{\text{июнь}} = \frac{399 + 412 + 410 + 404}{4} = 406 \text{ тыс. руб. и т.д.}$$

Метод скользящей средней малочувствителен к изменениям, что ограничивает его использование в прогнозировании. Если в прошлом периоде, данные которого используются для прогнозирования, объем продаж подвергался значительным колебаниям, то средняя величина не может быть надежной базой для прогноза. Кроме того, данный метод требует большого постоянно обновляемого объема информации.

*Экспоненциальное сглаживание временных рядов* — это метод анализа временных рядов, при котором более поздним наблюдениям придается больший вес, т.е. веса точек наблюдения убывают (экспоненциально) по мере удаления в прошлое [7]. Такой метод дает возможность получить оценки параметров тренда, характеризующих не средние значения, а тенденцию, сформировавшуюся к моменту последнего наблюдения. При этом значения более поздних наблюдений имеют больший вес, чем значения наблюдений более ранних периодов. Метод экспоненциального сглаживания используется в кратко- и среднесрочном прогнозировании, он не требует обширной информационной базы и ее частого обновления, а скорее нацелен на ее более интенсивное использование по сравнению с методом скользящей средней. Этот метод удобен для программирования с использованием компьютерных средств. Наиболее сложным моментов в применении экспоненциального сглаживания является выбор коэффициента сглаживания  $\alpha$  ( $0 < \alpha < 1$ ), который и определяет веса точек наблюдений. Высокое значение этого коэффициента делает прогноз слишком чувствительным к изменениям, а слишком низкое — почти лишает его такой чувствительности. Если альфа-фактор близок к 1, то прогнозным значением спроса становится объем продаж за последний период, а при значении, близком к 0, метод трансформируется в метод скользящей средней.

*Расширенное сглаживание* предполагает учет сезонных факторов и долгосрочных тенденций. В тех случаях, когда можно четко выявить долгосрочные тенденции и сезонную составляющую динамического ряда, в формулы для прогноза добавляются два соответствующих элемента. Этот метод так же, как и предыдущий, позволяет рассчитать прогнозное значение спроса при минимальном объеме фактических данных.

*Адаптивное сглаживание* — это метод, предполагающий постоянный пересмотр выбранных значений альфа-фактора. Этот коэффици-

ент пересматривают по окончании каждого прогнозного периода. Таким образом, первоначальная субъективная оценка альфа-фактора становится более объективной. В более сложных разновидностях этот метод позволяет автоматически отслеживать сигналы, говорящие об ошибках и погрешностях, и затем корректировать коэффициент.

При прогнозировании спроса достаточно эффективно может использоваться *моделирование*, т.е. изучение объектов на их моделях. *Модель* — это логическое или математическое описание компонентов или функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса. В управлении хозяйственными процессами наибольшее значение имеют математические, прежде всего экономико-математические модели, представляющие собой математическое описание экономического явления или процесса. Такое моделирование основано на обработке статистической информации ретроспективного характера, оценке отдельных переменных величин, их параметров. Существует множество видов экономико-математических моделей и несколько способов их классификации [7]. Наибольшее распространение для целей прогнозирования получили корреляционно-регрессионные модели, модели межотраслевого баланса, оптимизационные модели.

Будущий спрос на услуги может прогнозироваться на основе *регрессионных моделей*, которые основаны на учете влияния независимых факторов. В этом случае спрос на услугу рассматривается как функция от одной или нескольких переменных.

Так, объем спроса на услуги по приготовлению и распространению кофе на стадионе во время футбольных матчей зависит от температуры воздуха во время этих матчей. Практика показывает, что чем холоднее на стадионе, тем больше кофе потребляют болельщики.

Ниже приведена таблица с данными за два сезона [2, с. 226].

**Соотношение температуры воздуха и потребления кофе  
зрителями футбольных матчей**

| Дата  | Температура воздуха (°F) | Потребление кофе<br>(тыс чашек) |
|-------|--------------------------|---------------------------------|
| 10 09 | 65                       | 21                              |
| 24 09 | 42                       | 32                              |
| 01 10 | 58                       | 19                              |
| 15 10 | 32                       | 29                              |
| 29 10 | 28                       | 40                              |
| 12 11 | 20                       | 43                              |
| 16 09 | 72                       | 18                              |

| Дата  | Температура воздуха (°F) | Потребление кофе<br>(тыс. чашек) |
|-------|--------------------------|----------------------------------|
| 30 09 | 62                       | 24                               |
| 14 10 | 40                       | 33                               |
| 21 10 | 56                       | 24                               |
| 11 11 | 25                       | 36                               |
| 18 11 | 30                       | 38                               |

Количественное соотношение между температурой воздуха и потреблением кофе рассчитывается по уравнению линейной регрессии:

$$y = 49,775 - 0,45x;$$

$$r^2 = 0,88,$$

где  $y$  – потребление кофе,  
 $x$  – температура воздуха,  
 $r^2$  – коэффициент корреляции

Из уравнения следует, что с повышением температуры воздуха на 1° по шкале Фаренгейта потребление кофе сокращается на 450 чашек ( $0,45 \times 1^\circ\text{F} \times \times 1000$  чашек). Данное значение коэффициента корреляции  $r^2$  показывает, что 88% изменений в потреблении кофе объясняются изменениями температуры воздуха.

Если прогноз погоды известен, то несложно по данной модели рассчитать спрос на кофе, чашки, сахар, сливки и т.д.

В реальной практике случаи, когда спрос на какую-либо услугу зависит от единственного фактора (*простая регрессия*), достаточно редки. Чаще же выделяется два и более независимых факторных признаков, тогда речь идет о *множественной регрессии*. Поскольку регрессионный анализ эффективно учитывает влияние внешних факторов и событий, регрессионные модели больше подходят для составления среднесрочных и долгосрочных прогнозов спроса. Расчеты для линейных регрессионных моделей легко можно выполнить с помощью любого компьютера и большинства моделей калькуляторов. Особенности регрессионного анализа описываются во многих учебниках по статистике, экономико-математическим методам и моделированию.

**Ошибки в прогнозах; верификация.** Ошибки в экономических прогнозах и, в частности, в прогнозах спроса могут привести к значительным убыткам, а иногда и к банкротствам фирм.

Например [15, с. 202], в конце 1950–1960-х гг. общий грузооборот на воздушном транспорте удваивался каждые 4 года. В 1970 г. одна из крупнейших

ших авиастроительных компаний мира подготовила прогноз, согласно которому спрос на грузовые перевозки воздушным транспортом в 1970–1980 гг. должен был увеличиться в 10 раз. Однако этот прогноз не подтвердился, поскольку в 1970-х гг. из-за энергетического кризиса 1973 г. характер роста сменился с экспоненциальной кривой на логистическую.

Потери фирмы «Форд мотор» (США) из-за модели легкового автомобиля «Эдсель», оказавшейся неудачной, превысили 200 млн долларов США (в 1958 г. была продана 34 381 машина этого типа вместо предполагавшихся 200 тыс.)

Проверка надежности любого прогноза осуществляется путем *верификации*, т.е. путем сопоставления и проверки ретроспективного прогноза (за прошлый период). Разница между фактическими и прогнозными значениями называется *погрешностью прогноза*. Для повышения точности прогноза требуется постоянное измерение и анализ погрешностей. Необходимо определить способ выявления и учета погрешностей, а также сформировать механизм обратной связи для своевременной корректировки прогноза.

Для осуществления обратной связи важно, чтобы работники фирм, оказывающих услуги, были заинтересованы в выявлении проблем и в совершенствовании процесса прогнозирования. При соответствующей мотивации сотрудники могут определять главные источники ошибок и разрабатывать способы их устранения. Однако в любом случае следует помнить, что прогноз не может быть абсолютно точным, и ожидания от прогнозирования должны быть реалистичными.

### 8.3. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ В СФЕРЕ УСЛУГ

**Значение управления запасами.** В менеджменте современных организаций все больше внимания уделяется управлению запасами. Запасы составляют значительную часть активов любого производственного и торгового предприятия. Однако и предприятия сферы услуг не могут обойтись без материальных запасов. В предыдущих разделах говорилось о практическом отсутствии на рынке «чистых» товаров или услуг. С одной стороны, сегодня покупателю предлагается не только товар как материальный объект, но и услуги, связанные с его приобретением (комплектация, маркировка, доставка товара в точном соответствии с требованиями заказа, гарантийное обслуживание и т.п.). С другой стороны, в сфере обслуживания, где потребитель получает желаемую пользу непосредственно в процессе оказания услуги, чаще всего невозможно обойтись без определенных товаров. Например, услуги парикмахерских невозможны без потребления та-

ких товаров, как бальзамы, гели, шампуни, лаки. Ресторан не сможет функционировать без продуктов, напитков, посуды, столовых приборов и т.п. Таким образом, запасы играют существенную роль и в функционировании организаций сферы услуг.

В то же время значение запасов зависит от доли материальной составляющей в предлагаемой услуге. Так, трудно переоценить роль материальных запасов в деятельности автозаправочных станций, теплоснабжающих предприятий, в общественном питании. Немалое значение имеет наличие запасных частей в транспортных организациях и на предприятиях по ремонту бытовой техники. В деятельности медицинских учреждений большую роль играют имеющиеся в распоряжении медикаменты, средства ухода и продукты питания. В то же время ряд организаций сферы услуг, такие, как образовательные учреждения, туристические, консалтинговые, юридические, аудиторские фирмы, могут успешно работать при минимальных материальных запасах или вообще при их отсутствии.

Место управления запасами в системе менеджмента организации, оказывающей услуги, определяется именно ролью разнообразных материальных предметов в процессе обслуживания клиентов. Управление запасами связано с высокими рисками. Отсутствие нужного ассортимента запасов может вызвать снижение объемов продаж услуг. Нехватка необходимых запасов может повлечь за собой остановку процесса обслуживания, что в свою очередь приводит к росту расходов и снижению объемов продаж. Однако чрезмерные запасы также создают проблемы для предприятия: растет потребность в складских помещениях, в оборотном капитале, увеличиваются затраты на страхование и хранение запасов (а в некоторых странах и налоги), возникают убытки из-за устаревания и утраты части стоимости хранимых товаров. Поэтому запасы — один из факторов, определяющих политику фирмы и ее возможности в обслуживании.

Несмотря на сказанное выше, многие фирмы не уделяют должного внимания управлению запасами, что приводит к большим затратам капитала, чем это могло бы быть при обоснованных расчетах потребности в наличных запасах.

**Понятие материальных запасов.** Запасы относятся к ключевым понятиям в логистике. Общеизвестная формулировка сводится к следующему: *материальные запасы* — это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственного назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс личного или производственного потребления [3].

Основная цель запасов — создание определенного буфера между последовательными поставками товаров и исключение непрерывных

поставок. Создание запасов связано со стремлением предприятий обеспечить себе хозяйственную безопасность, а также гибко и оперативно реагировать на колебания спроса и предложения.

Основные причины создания материальных запасов в сфере услуг:

- возможность колебания спроса — спрос на услуги редко можно точно предсказать, поэтому, если не иметь достаточного запаса товаров, необходимых для оказания услуги, предприятие может оказаться в ситуации, когда оно не сможет удовлетворить весь платежеспособный спрос;

- вероятность нарушения установленного графика поставок — в этом случае запас нужен для того, чтобы не остановился процесс обслуживания;

- сезонные колебания спроса и производства — например, сельхозпродукты создаются в основном осенью, а потребление происходит круглый год, поэтому приходится делать запас таких товаров;

- скидки при покупке крупной партии товара;

- рыночная спекуляция — цены на некоторые товары могут резко возрасти, поэтому предприятия, предвидевшие такой рост и сумевшие сделать запас этих товаров, могут увеличить свою прибыль;

- издержки на размещение и доставку заказа — складываются из расходов административного характера, связанных с поиском поставщика, проведением переговоров и т.п., а также из расходов на транспортировку заказа; эти издержки можно снизить при увеличении объема заказываемой партии и, следовательно, увеличении запаса;

- необходимость снижения издержек, связанных с единицей услуг, — при оказании услуг (например, ремонтно-строительных) в небольших объемах запасы и связанные с ними затраты будут небольшими, однако возрастают расходы, связанные с организацией выполнения каждого заказа; при выполнении крупных заказов накладные расходы делятся на большее число единиц работ, и себестоимость может снизиться в большей степени, чем возрастут затраты, связанные с ростом запасов;

- минимизация простоев оборудования — при поломках оборудования отсутствие запасов запасных частей может привести к простоям оборудования, особенно это важно для предприятий с непрерывным процессом работы;

- повышение скорости обслуживания потребителей — наличие запаса позволяет быстрее выполнить заказ покупателя, так как в том случае, когда требуемого товара нет в наличии, требуется время на его производство или закупку; в современных же условиях скорость обслуживания — важный фактор конкурентоспособности фирмы;



■ упрощение процесса управления — наличие запасов на различных стадиях обслуживания клиентов позволяет снизить требования к согласованности процессов на различных участках и уменьшает издержки на организацию деятельности.

Все эти причины заставляют предприятия создавать запасы, так как при их отсутствии снижается прибыль. Однако объем запасов не должен превышать определенной величины, которую называют оптимальным размером запаса.

Следует отметить, что логистические технологии позволяют без увеличения запасов достигнуть тех же производственных или торговых результатов. Например, сокращение времени доставки товаров может потребовать значительно меньшего страхового запаса.

**Классификация материальных запасов** производится по нескольким признакам [6].

*По месту нахождения* все запасы делятся следующим образом:

— производственные запасы — создаются на разных стадиях деятельности организации и предназначены для внутреннего потребления, обеспечивают бесперебойность процесса обслуживания; к этому виду запасов относят, например, продукты, поступившие в ресторан, но еще не использованные и не подвергнутые обработке;

— товарные запасы — представляют собой готовую продукцию; к таким запасам относятся, например, приготовленные блюда в кафе и ресторанах.

*По назначению (по исполняемой функции)* товарные и производственные запасы разделяются:

— на технологические — обусловлены особенностями технологического процесса, движутся из области закупок по всей производственной области, поступая в сбытовую область;

— текущие (циклические) — это запасы объемом в один заказ или группу заказов в пределах одного цикла обслуживания; представляют собой основную часть производственных и товарных запасов и обеспечивают непрерывность производственного или торгового процесса;

— подготовительные — часть производственных запасов, выделяется тогда, когда их нужно дополнительно подготовить перед использованием в процессе оказания услуги (например, сушка лесоматериалов перед использованием для изготовления оконных рам);

— страховые (буферные, резервные, гарантийные) — служат для компенсации случайных колебаний спроса или срыва поставок; размер страховых запасов — величина постоянная, в нор-

мальных условиях страховой запас является неприкосновенным;

- спекулятивные — создаются для компенсации возможных изменений ситуации с продукцией, например для компенсации колебания цен;
- сезонные запасы — связаны с сезонными колебаниями ситуации со сбытом и поставками, должны обеспечить нормальную работу предприятия во время сезонного перерыва в основной деятельности, потреблении или транспортировке товаров и материалов.

Как производственные, так и товарные запасы могут относиться к любой из указанных разновидностей.

*По времени* выделяют различные количественные уровни запасов [6]:

- максимальный желательный запас — это экономически целесообразный в данной системе управления запас, служит ориентиром для расчета объема заказа;
- пороговый уровень запаса — используется для определения времени выдачи очередного заказа;
- страховой (гарантийный) запас — аналогичен страховому запасу в предыдущей классификации и предназначен для непрерывного снабжения в непредвиденных ситуациях;
- текущий запас — соответствует уровню запаса в любой момент времени.

Помимо перечисленных групп и разновидностей запасов существуют также *неликвидные запасы* — длительно неиспользуемые производственные и товарные запасы. Они образуются в результате ухудшения качества товаров и морального износа. К неликвидным запасам относят также неиспользуемые запасы, которые состоят из товаров, предназначенных для уже не оказываемых услуг. Этот вид запасов сложно включить в приведенные выше классификации.

Иногда к отдельной группе относят *запасы в пути* — запасы, находящиеся на момент учета в процессе транспортировки. Время нахождения запасов в пути регламентируется договорами между поставщиками и потребителями, а также утвержденными нормативами сроков доставки для различных видов транспорта.

**Контроль над состоянием запасов.** Расходование запасов обычно определяется спросом, а скорость расходования не зависит от решений лица, управляющего запасами, поэтому основное внимание должно уделяться поступлению запасов. По существу, речь идет о двух решениях:

- 1) о времени, когда выдавать заказ на пополнение запаса;
- 2) об объемах заказа.

Для того чтобы производственно-сбытовой процесс протекал максимально эффективно, необходимо отслеживать и регулировать фактический уровень запасов. Это объясняется тем, что выход фактического размера запаса за рамки, предусмотренные нормами запасов, приводит к повышению издержек. При уменьшении запасов ниже установленных норм может возникнуть дефицит и связанные с ним потери, а превышение норм ведет к омертвлению капитала и повышению издержек хранения.

Совокупность действий по изучению и регулированию запасов с целью выявить отклонения от норм запасов и принять оперативные меры к ликвидации этих отклонений называется *контролем над состоянием запасов*.

Существует ряд систем такого контроля, которые могут быть классифицированы по различным признакам.

Основные системы контроля над состоянием запасов:

- 1) система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами;
- 2) система управления запасами с фиксированным размером заказа.

В *системе с фиксированным интервалом времени между заказами*, как ясно из названия, заказы делаются в строго определенные моменты времени  $t_i$ , отстоящие друг от друга на равные интервалы  $T$  (например, раз в неделю, раз в десять дней). Интервал времени между заказами определяется на основе расчета *оптимального размера заказа*, который позволяет минимизировать совокупные затраты на хранение и выполнение заказа. Оптимальный размер заказа рассчитывается по формуле Р. Уилсона:

$$\text{ОРЗ} = \sqrt{\frac{2 \times A \times S}{i}}, \quad (8.4)$$

где ОРЗ — оптимальный размер заказа, шт;

$A$  — затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

$S$  — потребность в заказываемом продукте, шт.;

$i$  — затраты на хранение единицы заказываемого продукта руб./шт.

В идеальном случае, а именно в условиях стабильного спроса, размер заказа постоянен и равен оптимальному. Поскольку срок поставки также предполагается постоянным, к моменту поступления новой поставки размер запаса равен страховому запасу.

В реальных ситуациях спрос не является стабильным, и на момент заказа состояние запасов может быть различным. При этом в случаях скачка спроса или задержки поставки потребность может обеспечиваться за счет страхового запаса. Страховой запас восполняется в ходе последующих поставок через перерасчет размера заказа таким образом, чтобы поставка увеличила запас до максимального желательного уровня.

Поскольку в данной системе момент заказа заранее определен и не меняется, основным рассчитываемым параметром является *размер заказа*.

Расчет проводится по формуле

$$PЗ = МЖЗ - ТЗ + ОП, \quad (8.5)$$

где  $PЗ$  — размер заказа;

$МЖЗ$  — максимальный желательный запас;

$ТЗ$  — текущий запас;

$ОП$  — ожидаемое потребление за время поставки.

Таким образом, при точном прогнозировании ожидаемого потребления за время поставки ожидаемая поставка пополняет запас до максимального уровня.

Следует отметить, что такая система не исключает возможности дефицита. Дефицит может возникнуть при резком скачке спроса или при непредвиденном запаздывании очередной поставки. Данная система наиболее эффективна при потребности в многономенклатурных запасах, когда имеется возможность варьировать партии поставки, а транспортно-заготовительные расходы относительно невелики.

В *системе управления запасами с фиксированным размером заказа* постоянной величиной является размер заказа. Он строго фиксируется и не меняется ни при каких обстоятельствах. За основу расчета размера заказа берется его оптимальная величина (по формуле Р. Уилсона) с учетом корректировки на скорость выполнения заказа. В данной системе возможны два варианта: периодическая проверка состояния запасов и непрерывная проверка.

В системе с фиксированным размером заказа при периодической проверке фактического уровня запасов решение о заказе постоянного объема товара принимается при условии, что текущий запас в момент проверки оказывается меньше или равен установленному пороговому значению. В противном случае принимается решение не заказывать.

В системе с фиксированным размером заказа при непрерывной проверке фактического уровня запасов решение о заказе принимается в момент достижения запасом порогового уровня, т.е. тогда, когда фак-

тическое значение запаса опускается до заданной величины, называемой точкой заказа.

*Точка заказа* — это параметр, используемый в системах контроля за состоянием запасов и обозначающий нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо разместить заказ на поставку.

После подачи заказа запас будет продолжать уменьшаться до момента поставки, причем он не должен выходить за пределы страхового запаса. В случае резкого возрастания спроса удовлетворение последнего осуществляется за счет именно страхового запаса.

Такой вариант управления запасами иногда называют «двухбункерной» системой, поскольку запас хранится как бы в двух емкостях — бункерах. В первом — для удовлетворения спроса в течение периода от момента поставки до момента заказа, во втором — в течение периода от момента заказа до даты поставки.

Указанные системы базируются на фиксации одного из двух возможных параметров — размера заказа или интервала времени между заказами. Этих систем вполне достаточно, когда запасы потребляются равномерно и без отклонения от запланированных показателей. Однако на практике встречаются более сложные ситуации. Например в условиях резких колебаний спроса или при систематических сбоях в поставках описанные выше системы неэффективны, так как требуют наличия значительного объема запасов. В таких случаях могут использоваться другие системы управления запасами, например, система управления запасами с двумя уровнями (система «минимум—максимум») или система с фиксированной периодичностью пополнения запасов до максимального уровня [6].

Правильный выбор системы управления запасами значительно повышает эффективность логистической системы. Обязательное условие такого выбора — знание основных различий между системами, их преимуществ и недостатков.

Системы с непрерывной проверкой состояния запасов позволяют организации эффективно и без дефицита работать в условиях низкого объема запасов, что снижает затраты на хранение и долю омертвленного в запасах капитала. Главный недостаток таких систем — необходимость постоянного контроля размеров запаса. Поэтому данные системы наиболее целесообразно применять в следующих условиях:

- когда возможны большие потери от отсутствия запасов;
- когда велики затраты на содержание запасов;
- когда высока неопределенность спроса.

#### 8.4. УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ

**Транспортное и экспедиционное обслуживание.** Значительную долю расходов на производство и распространение различных товаров, а также на оказание услуг составляют транспортные затраты. Многие производственные предприятия с целью снижения затрат на транспортировку сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции прибегают к услугам специализированных фирм. Деятельность транспортно-экспедиционных компаний по перемещению грузов в пространстве и во времени и по предоставлению перевозочных, погрузочно-разгрузочных работ и услуг по хранению называется *транспортным обслуживанием* [12]. Эти компании могут осуществлять также *экспедиционное обслуживание*, т.е. выполнять дополнительные работы и операции в процессе перемещения грузов. При экспедиционном обслуживании предоставляются экспедиционные, коммерческо-правовые и информационно-консультативные услуги.

**Сущность и задачи транспортной логистики.** Транспортные услуги отличаются некоторыми существенными особенностями:

- транспортно-экспедиционные услуги не могут существовать вне процесса их оказания, т.е. они не могут накапливаться;
- спрос на услуги транспорта подвержен значительным колебаниям;
- транспорт не располагает большими возможностями для сглаживания колебаний спроса;
- создание дополнительных мощностей для полного удовлетворения пикового (временного экстремально высокого) спроса — весьма дорогостоящий процесс.

Расчеты за транспортные услуги осуществляются с помощью транспортных тарифов. *Тарифы* — это плата, взыскиваемая за перевозку грузов, это сборы за дополнительные операции; кроме того, это правила исчисления указанных платежей. Как экономическая категория транспортные тарифы являются формой цены на продукцию транспорта.

Высокий уровень качества транспортно-экспедиционных услуг достигается при комплексном обслуживании потребителей, т.е. при предоставлении широкого спектра разнообразных услуг. Однако приобретение широкого ассортимента услуг может привести к слишком высоким затратам клиента, поэтому в транспортном обслуживании большое значение имеют организационно-экономические аспекты, эффективное управление процессом перевозок, которые позволяют снижать транспортные затраты при сохранении высокого качества предоставляемых услуг. В связи с этим все большее внимание уделяется логистическому подходу к организации перевозок. К основным задачам *транспортной логистики* относят [2]:

- обеспечение технической и технологической сопряженности участников транспортного процесса;
- согласование их экономических интересов;
- разработка и применение единых планов-графиков;
- создание транспортных систем, в том числе транспортных коридоров и транспортных сетей;
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- совместное планирование транспортного, складского и производственного процессов;
- выбор вида транспортного средства;
- выбор типа транспортного средства;
- определение рациональных маршрутов доставки и т.п.

**Виды транспорта и их характеристики.** При выборе стратегии транспортного обслуживания необходима соответствующая классификация транспортных средств. Известны пять основных видов транспорта:

- железнодорожный;
- автомобильный;
- водный (иногда дополнительно выделяют две разновидности: речной и морской);
- воздушный;
- трубопроводный.

Значимость каждого из видов транспорта оценивается по протяженности магистралей, объему перевозок, доходности и содержанию транспортных потоков (составу перевозимых грузов). Выбор вида транспорта осуществляется на основе нескольких факторов (табл. 8.1).

Таблица 8.1

**Относительные характеристики различных видов транспорта**  
[2, с. 297]

| Характеристика   | Железные дороги | Авто-транспорт | Водный транспорт | Трубо-проводы | Воздушный транспорт |
|------------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|---------------------|
| Скорость         | 3               | 2              | 4                | 5             | 1                   |
| Доступность      | 2               | 1              | 4                | 5             | 3                   |
| Надежность       | 3               | 2              | 4                | 1             | 5                   |
| Грузоподъемность | 2               | 3              | 1                | 5             | 4                   |
| Частота          | 4               | 2              | 5                | 1             | 3                   |
| Суммарная оценка | 14              | 10             | 18               | 17            | 16                  |

*Примечание:* чем ниже балл, тем лучше характеристика

Следует учитывать, что данные таблицы могут быть использованы лишь для приблизительной оценки степени соответствия данного вида транспорта конкретной хозяйственной задаче, связанной с перевозкой грузов. Выбор должен подтверждаться технико-экономическими расчетами, основанными на учете транспортных тарифов, дополнительных условий и услуг, предлагаемых перевозчиком.

Например [3, с. 193], стоимость доставки 5 т дорогостоящего груза (ценность — 50 000 долларов США) автомобилем составляла 1000 долларов США, самолетом — 3000 долларов США. Выбор пал на автомобиль. Однако проведенный впоследствии анализ полной стоимости показал, что плюс к провозному тарифу при автомобильной перевозке пришлось заплатить:

- экспедитору — 5% от стоимости груза за экспедирование и охрану, т.е. 2000 долларов США (при перевозке самолетом эти затраты исключались);

- банкиру — 1,5% от стоимости груза в качестве процентов за кредит, так как перевозка автомобилем осуществлялась 15 дней, в течение которых 50 000 долларов США были отвлечены в запас, что составило еще 750 долларов США ( $15 \times 36 \div 360 = 1,5\%$ , здесь 36 — годовая банковская процентная ставка за кредит).

Таким образом, суммарные затраты при доставке составили 3750 долларов США, следовательно, выбор автомобиля, сделанный только лишь на сопоставлении тарифов, оказался неверен — самолет был выгоднее.

**Расчет наиболее рационального маршрута перевозки** может осуществляться разными методами. Наиболее популярен метод Свира, или алгоритм дворника-стеклоочистителя [2]. Для составления маршрутов используют полярную систему координат (рис. 8.2).

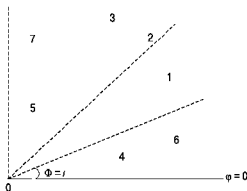


Рис. 8.2. Расчет маршрута перевозки по методу Свира



Полюс системы — точка 0 — обозначает место размещения распределительного склада. Затем выбирают начальное положение полярной оси  $\varphi = 0$ . Положение каждого потребителя в таком случае определяется расстоянием от центра и углом  $\varphi$ , который образуется полярной осью и лучом, исходящим из точки 0 в место расположения потребителя. При составлении маршрутов полярная ось, подобно щетке дворника-стеклоочистителя, начинает постепенно вращаться против (или по) часовой стрелке, «стирая» при этом с координатного поля изображенных на нем потребителей материального потока. Как только сумма заказов «стертых» потребителей достигнет вместимости транспортного средства, фиксируется сектор, обслуживаемый кольцевым маршрутом, и намечается путь объезда потребителей. На кольцевые маршруты может накладываться ограничение по времени. Если окажется, что время движения по определенному маршруту больше допустимого, необходимо этот сектор уменьшить, увеличив соответственно соседний. При этом могут учитываться и другие ограничения. Построение следующего сектора начинается лишь после того, как в настоящем секторе будет получен допустимый кольцевой маршрут. Формирование кольцевых маршрутов завершается при полном обороте «стирающего» луча.

Метод Свира позволяет разделить всю обслуживаемую территорию на несколько секторов. В пределах каждого сектора составление маршрута может осуществляться посредством решения различных оптимизационных задач.

У современных организаций и отдельных лиц имеется множество способов получить необходимое транспортное обслуживание. Они могут воспользоваться услугами перевозчиков, работающих по найму, могут осуществлять частную перевозку или обратиться к специалистам по транспортному сервису. Это дает широкие возможности для выбора формы оплаты, гарантий сохранности груза, условий доставки и погрузки-разгрузки, доступа к информации.

## **8.5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**Логистический информационный поток.** В современной логистике существует два различающихся подхода к определению того, что является логистическим информационным потоком.

В соответствии с более традиционным подходом логистическим считается только тот информационный процесс, который осуществляется хозяйственно-экономической системой и имеет непосредственное отношение к процессам материалодвижения. Другими

словами, логистической считается информация, создаваемая, обрабатываемая и передаваемая при решении задач управления материальными потоками как внутри логистической системы, так и при ее взаимодействии с внешней средой.

В последнее время достаточно активное развитие получает и другая точка зрения, рассматривающая информацию не только как инструмент логистики, но и как отдельный важный объект логистического анализа и управления. Современный специальный логистический инструментарий (все чаще базирующийся на концепции «поточковых процессов», а не на традиционных принципах построения систем материальных потоков) позволяет рассматривать любой информационный процесс хозяйственно-экономического характера как элемент логистической системы, при том что «принадлежность» информации конкретному материальному потоку уже не имеет значения. Однако следует отметить, что теоретически данный подход в настоящее время разработан недостаточно комплексно.

*Логистический информационный поток* — это совокупность сообщений, которые циркулируют внутри логистической системы и между логистической системой и внешней средой, формируются и передаются в ходе процессов анализа, управления и контроля, применяемых к логистическим операциям.

Информационные потоки в логистических системах имеют ряд особенностей, которые отличают их от остальных видов информационных потоков экономического характера. Эти особенности определяют характером и свойствами логистических систем. К специфическим характеристикам логистических информационных потоков относятся:

- высокая качественная неоднородность логистической информации;
- сложность наглядного моделирования, связанная с трудностями практического обозрения маршрутов информации;
- большое количество элементов информационной системы — предприятий, подразделений и рабочих мест;
- множественность числа передач единиц документации по каждому маршруту;
- большое число вариантов оптимизации информационных потоков в рамках логистических задач.

Физически информационные потоки существуют в виде бумажных и электронных документов (носителей). Логистический информационный поток — достаточно сложная система. Он делится на ряд составляющих, среди которых основными являются реквизит, документ и массив.

*Реквизит* представляет собой элементарную единицу сообщения, характеризующую количественную или качественную составляющую информационной совокупности. Каждый реквизит представляется совокупностью символов (цифровых, буквенных или специальных). Примеры реквизитов — наименование организации, наименование товара, цена товара и т.д.

*Документы* могут включать один или несколько реквизитов и других показателей, чаще всего с удостоверением лица, ответственного за содержащуюся в документах информацию. Большинство документов создается на стадии сбора и регистрации данных, хотя немалая доля документов поступает в логистическую систему извне, например от внешних (вышестоящих и др.) организаций.

*Массив* формируется совокупностями однородных данных, объединенных единым смысловым содержанием на единой технологической основе. Массив — это данные, представленные в формализованном виде, пригодном для передачи по каналам связи и для обработки специальными средствами, например при помощи вычислительной техники. Основные элементы массивов, определяющие их содержание, — это *записи*, которыми пользователи оперируют при обработке информации. В свою очередь, элементами записей, имеющих единое смысловое значение, являются информационные поля. Информационный массив, снабженный символическим именем, однозначно определяющим его в информационной системе, называется *файлом*.

Логистические информационные потоки можно классифицировать по ряду признаков (табл. 8.2).

Таблица 8.2

### Классификация логистических информационных потоков

| № | Признак классификации                                        | Вид информационных потоков                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | В соответствии с делением документации по видам деятельности | Распорядительные (приказы, распоряжения);<br>организационные (инструкции, протоколы, положения);<br>аналитические (обзоры, сводки, докладные записки),<br>технические (накладные, счета-фактуры, техническая документация)                                                      |
| 2 | По структуре                                                 | Однородные (характеризующиеся единым видом носителя, единой функциональной принадлежностью, единым видом документационного сопровождения);<br>неоднородные (характеризующиеся разнообразием носителей, выполняющие различные функции, формирующиеся различающимися документами) |

| № | Признак классификации                                                                             | Вид информационных потоков                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | По виду носителя информации                                                                       | На бумажных носителях;<br>на электронных носителях,<br>смешанные                                                                                                                                                                                                                   |
| 4 | По периодичности                                                                                  | Регулярные (соответствующие регламентированной во времени передаче данных),<br>оперативные (обеспечивающие связь в любой необходимый момент времени)                                                                                                                               |
| 5 | В зависимости от индикации                                                                        | Цифровые (числовая запись в документе, цифровое изображение на мониторе);<br>алфавитные (буквенная запись в документе, на экране монитора),<br>символические (условное изображение на рисунках, чертежах, схемах),<br>предметно-визуальные (телевизионное изображение, фотография) |
| 6 | По объему (измеряемому количеством символов — алфавитных, цифровых и служебных знаков или байтов) | Малообъемные,<br>среднеобъемные;<br>высокообъемные                                                                                                                                                                                                                                 |

Информационный поток характеризуется также следующими параметрами:

- источник возникновения;
- направление движения потока;
- скорость передачи и приема;
- интенсивность потока.

Формирование информационных систем невозможно без исследования потоков в разрезе указанных показателей. Например, знание особенностей и объемов информации, проходящей через конкретное рабочее место, а также определение необходимой скорости ее обработки необходимы для решения вопроса об оснащении этого места вычислительной техникой.

**Информационная логистическая система** может рассматриваться как интерактивная структура, состоящая из персонала, оборудования и технологических информационных процедур, которые применяются для анализа и управления функционированием материало-движущих потоковых процессов.

Информационные системы в логистике создаются для управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия либо

комплекса предприятий, объединенных конкретным материалодвижущим процессом. Вместе с тем на Западе очень широкие масштабы принимает организация мезо- и макроэкономических логистических проектов, задачей которых является координация материальных потоков в рамках крупных экономических регионов — национальных и международных экономических систем. Это объясняется одной из особенностей логистики как функциональной области менеджмента: решение задач комплексной экономической оптимизации движения материальных потоков возможно только внутри укрупненных хозяйственных логистических систем. Иными словами, недостаточно ограничиться анализом материальных потоков одного отдельного предприятия. Наиболее яркий эффект дают совершенствующие мероприятия, разработанные на базе изучения логистических взаимодействий наиболее широкого круга участников единого материалодвижущего процесса (предприятие в системе со своими поставщиками и клиентами, посредническими, транспортными организациями и т.п.).

На уровне отдельного предприятия информационные логистические системы подразделяются на три группы.

1. Плановые — системы административного уровня управления, вырабатывающие долгосрочные решения стратегического характера. Возможные задачи систем этой группы:

- создание логистической цепи и оптимизация ее звеньев;
- планирование логистических процессов;
- управление условно-постоянными (малоизменяющимися) логистическими издержками;
- общее управление запасами и резервами.

2. Диспетчерские (диспозитивные) — создаются на уровне управления складом или цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логистических систем. Задачи:

- детальное планирование запасов, складирование;
- управление внутрискладским или внутризаводским транспортом;
- отбор грузов по заказам, комплектование, экспедирование, учет отправок.

3. Исполнительные (оперативные) — существуют на уровне административного или оперативного управления. Темп обработки информации в этих системах определяется возможностями используемого программного обеспечения. Оперативные системы работают в реальном масштабе времени, что позволяет получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент и своевременно выдавать административные и управляющие воздействия на объект

управления. Этими системами решаются задачи, связанные с контролем материальных потоков, оперативным управлением обслуживания производства, управлением перемещениями.

Некоторые из наиболее важных функций логистических информационных систем приведены в табл. 8.3.

Таблица 8.3

**Функции логистических информационных систем**

| № | Функция                                                                                 | Управленческая процедура                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Организация и управление массивами информации                                           | Создание структурированных массивов и баз данных на основе унифицированных систем документации и классификаторов                                                                                                                                                                                        |
| 2 | Организация и управление потоками информации                                            | Определение источников и потребителей информации в соответствии с функциями и задачами управления; определение состава информации, периодичности ее циркуляции и форм представления; разработка системы документооборота, формирование комплекса технических средств для организации потоков информации |
| 3 | Организация процессов и средств сбора, хранения, обработки и транспортировки информации | Распределение между подразделениями и отдельными исполнителями задач по подготовке и передаче информации от места ее формирования до места использования, обеспечение информационных технологических процессов необходимыми техническими средствами                                                     |

**Варианты организации логистических информационных систем.**

Специфика деятельности подсистемы информационного обеспечения подразумевает, что она должна иметь возможность оказывать воздействие на остальные функциональные подсистемы организации. Для выполнения своих функций подсистема информационного обеспечения должна быть соответствующим образом организована. На практике могут применяться три принципиально различных варианта организации подсистемы информационного обеспечения на предприятиях.

1. *Централизованный* — вся деятельность по информационным логистическим потокам сосредотачивается в одном подразделении, подчиненном непосредственно высшему руководству компании. Данный вариант обеспечивает высокую эффективность работы по внедрению новых информационных систем и технологий, однако затраты на содержание аппарата управления при этом становятся весьма высокими.

2. *Децентрализованный* — специалисты разных функциональных подразделений выполняют функции управления информационными

системами каждый в своем направлении. Уровень знаний предметной области менеджеров по информационным системам в этом случае, как правило, выше. Недостаток этого подхода — дублирование однотипных задач и функций в разных подсистемах.

3. *Специализированный* — подразделение по информационным системам отсутствует, а работы по внедрению автоматизированных информационных систем выполняются сторонними организациями на контрактной основе. Преимущество данного способа организации подсистемы информационного обеспечения — высокий уровень научных и методических разработок, недостаток — сложность учета всех специфических особенностей объекта.

Возможности предприятий при организации работы системы по специализированному варианту определяются состоянием соответствующего сектора рынка услуг, его развитостью и уровнем конкуренции. Чем более разнообразным является рыночное предложение со стороны фирм, оказывающих информационные, консультационные и инжиниринговые услуги по организации работы информационных логистических систем, тем более распространенным становится именно этот вариант среди производителей и служебных компаний.

Услуги такого характера весьма распространены в странах с развитой рыночной экономикой. Подобные услуги активно развиваются и в России, в частности в области логистической оптимизации работы транспортных компаний. Московская компания ООО «Интерпрог-Сервис» занимается разработкой информационных логистических систем с 1994 г. Ею, например, была осуществлена локализация программных продуктов французской фирмы «ДДС» («Дата Динамикс Системс») «Про Шиппер Дата» и «Про Транзит Дата», предназначенных для автоматизации документооборота фирм-перевозчиков. Наиболее яркий самостоятельный проект компании — создание системы управления материальными и информационными потоками «ИнтерЛоджистик», которая позволяет автоматизировать информационно-технологическую деятельность производственных предприятий, предприятий оптовой и розничной торговли, экспортеров и импортеров по всем основным бизнес-процессам. Она представляет собой пакет программных продуктов, разработанных в соответствии с международными стандартами (IATA, FIATA, UN/ECE TDOD). На его основе можно автоматизировать широчайший набор информационных процессов транспортного перевозчика. Интеграция с компьютерной сетью Интернет позволяет осуществлять даже отслеживание физического движения грузов в реальном времени. Система широко применима на практике и способна успешно работать на складских комплексах, таможенных терминалах, грузовых терминалах аэропортов, региональных логистических центрах. В 1998 г. данная система была использована при организации логистического центра

«ФОРЛОГ», предоставляющего экспедиционные услуги российским предприятиям.

Большой интерес представляют перспективные проекты других российских компаний, например, организация транспортных интернет-порталов, осуществляемая компанией «РусТранс» или информационные системы для транспортных компаний, разрабатываемые ООО «Лэстер Информационные технологии».

Выбор того или иного способа организации подсистемы информационного обеспечения на предприятии зависит от многих факторов и прежде всего от размеров организации и системы управления, сложности существующих в ней бизнес-процессов, наличия свободных денежных средств для финансирования совершенствующих мероприятий.

**Применение современных информационных технологий в логистических системах.** Современный уровень развития логистики, в частности, комплекс применяемых сегодня логистических инструментов, в значительной степени базируется на бурном развитии и внедрении новых информационных технологий. Реализация большинства современных логистических концепций и систем, таких, как SDP (System of Delivery Planning – система планирования поставок), JIT (Just In Time – система работы «точно в срок»), DDT (Demand-Driven Techniques – система, ориентированная на спрос), MRP (Material Requirements Planning – планирование материальных потребностей), CRP (Capacity Requirements Planning – планирование потребности в мощностях) и других, была бы невозможна без использования быстродействующих компьютеров, локальных вычислительных сетей, телекоммуникационных систем и информационно-программного обеспечения.

В настоящее время широко распространяются технологии безбумажного обмена информацией. Электронный обмен данными позволяет с помощью компьютеров в режиме реального времени заключать сделки посредством глобальных и локальных вычислительных сетей, осуществлять автоматический обмен документами между производителями и крупными торговыми предприятиями (в том числе обмен накладными и другой транспортно-экспедиционной документацией при прямой отправке товаров), непосредственно оформлять и размещать заказы.

Современные информационные технологии применяются для оптимизации следующих логистических процессов предприятия:

- сбор и обработка коммерческих предложений поставщиков и покупателей;
- управление пакетом заказов;



- предварительное планирование перевозок (выбор транспорта, выбор перевозчика, выбор схемы, или маршрута, и времени транспортировки, предварительный расчет затрат);

- хранение и учет груза на терминале (складе), обработка груза (автоматические складские технологии);

- выпуск и передача сопроводительной документации;

- промежуточная консолидация и расконсолидация грузов;

- организация движения грузопотока, контроль движения грузопотока и обработка инцидентов;

- анализ и моделирование грузопотоков.

Автоматизированные логистические информационные системы обладают рядом важных преимуществ:

- возможность полностью отслеживать последовательность физических событий, обусловленных географическим перемещением грузов, и осуществлять контроль над событиями административного характера, связанными с управлением логистикой;

- адаптированность систем к условиям и особенностям конкретных заказчиков, возможность интеграции с другими информационными системами предприятия;

- высокий уровень открытости, способность получать и использовать данные из различных информационных систем так же, как и передавать их любым другим информационным системам;

- возможности организации работы многовалютных и многоязычных систем, существенно повышающих эффективность логистических процессов предприятий, занимающихся экономической деятельностью за рубежом своей страны;

- интеграция корпоративных информационных систем с локальными и глобальными вычислительными сетями позволяет развивать направления дистанционного (удаленного) делового взаимодействия (системы B2B «бизнес — бизнес», B2C «бизнес — потребитель»).

Последнее обстоятельство немаловажно еще и потому, что организация крупных логистических информационных систем, занятых координированием логистических процессов в рамках крупных экономических регионов, на несколько порядков увеличивает возможности менеджмента предприятий в комплексном совершенствовании и повышении эффективности логистических процессов.

### **Основные понятия**

Рынок покупателей, концепция маркетинга, совокупное предложение «товар—услуга», логистическое обслуживание, объект логистического сервиса, предмет логистического обслуживания, логистический сервис, логистиче-

ские услуги предпродажного характера, логистические услуги, оказываемые в процессе продажи товаров, логистические услуги послепродажного характера, сроки поставок, надежность поставок, качество работы с заказами; прогноз, предсказание, период упреждения, глубина прогноза, прогнозы: оперативные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, дальнесрочные, точечные, интервальные; прогнозирование: принцип системности, принцип научной обоснованности, принцип адекватности, принцип альтернативности, принцип целенаправленности; исторический и комплексный подходы к прогнозированию, зависимый спрос, независимый спрос, методы прогнозирования, интуитивные и формализованные методы, методы скользящей средней, экспоненциального сглаживания, расширенного сглаживания, адаптивного сглаживания; моделирование, модель, простая регрессия, множественная регрессия, верификация прогноза, погрешность прогноза; материальные запасы, производственные и товарные запасы, технологические, текущие, подготовительные, страховые, сезонные запасы, максимальный желательный запас, пороговый уровень запаса, неликвидные запасы, запасы в пути; контроль за состоянием запасов, система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами, оптимальный размер заказа, система управления запасами с фиксированным размером заказа, точка заказа; транспортное обслуживание, экспедиционное обслуживание, транспортные тарифы, виды транспорта, метод Свира; информационный логистический поток, реквизит, документ, массив, файл, информационная логистическая система, плановые, диспетчерские и исполнительные информационные логистические системы.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Какова современная трактовка понятия «товар», чем она отличается от традиционной трактовки?
2. Что представляет собой совокупное предложение «товар — услуга»?
3. Что является одним из важнейших инструментов усиления конкурентных позиций предприятия?
4. Что представляет собой логистическое обслуживание? Каковы его предмет и объект?
5. Что называется логистическим сервисом?
6. Каковы основные объекты, на которые направлена деятельность предприятия?
7. Кто является исполнителем логистических услуг? От чего зависит выбор исполнителя?
8. Назовите три группы, на которые разделяются работы и операции, выполняемые в процессе логистического обслуживания
9. Какие логистические услуги могут оказываться потребителю в ходе реализации материальных товаров?
10. Какие работы входят в состав послепродажных логистических услуг?

11. Почему недостаточный уровень логистического обслуживания, предлагаемого предприятием-производителем, ослабляет его позиции на рынке?
12. Перечислите виды прогнозов, выделенные по признаку периода упреждения. Приведите примеры.
13. В чем состоят особенности прогнозирования спроса на услуги?
14. Что означает альфа-фактор в моделях сглаживания временных рядов?
15. В чем основное различие между методом скользящей средней и экспоненциальным сглаживанием?
16. Какие элементы входят в общую модель прогнозирования спроса?
17. Каким образом характер спроса на услуги влияет на точность прогноза?
18. В чем состоит отличие роли запасов в производстве и в сфере услуг?
19. Для каких услуг запасы имеют большое значение, а для каких — нет?
20. В чем состоит назначение запасов в сфере услуг?
21. Как могут классифицироваться запасы?
22. Какие системы управления запасами применяются в сфере услуг?
23. Назовите основные виды транспорта и опишите главные характеристики каждого из них
24. В чем состоят особенности транспортных услуг?
25. Какие составляющие включаются в транспортные тарифы?
26. В чем состоит суть метода Свира? Почему он получил название алгоритма дворника-стеклоочистителя?
27. Каковы основные задачи транспортной логистики?
28. Что именуется логистическим информационным потоком и какие элементы его составляют? Как связаны в информационном потоке реквизит, документ, массив?
29. Какими особенностями характеризуются информационные потоки в логистике? Как они классифицируются?
30. Какие группы логистических информационных систем существуют на предприятиях, в чем заключаются их основные задачи? Как эти системы взаимосвязаны?
31. Каковы функции информационных логистических систем и какие управленческие процедуры входят в их состав?
32. Каковы возможные варианты организации логистической информационной системы на уровне отдельного предприятия? Чем определяется степень централизации и специализации информационной системы фирмы?
33. Какие логистические и бизнес-процессы в большей степени изменяются в связи с внедрением новых информационных технологий?
34. В чем заключаются ключевые преимущества использования новых информационных технологий для оптимизации логистических потоковых процессов предприятия?

### Задачи и упражнения

1. Рассмотрите известный вам товар, например: кофе, мясной полуфабрикат, спортивные ботинки, музыкальный центр, аудиокассеты, мотоцикл, факс-модем. Выясните, сопровождается ли обычно его продажа какими-либо услугами, и сказывается ли это на его привлекательности для покупателей. Определите, к какой группе услуг — услуги предпродажного характера; услуги, выполняемые в процессе продажи или послепродажного характера — относятся эти услуги. Какие дополнительные логистические услуги вы бы предложили для повышения спроса на данный товар? Заполните следующую таблицу:

**Товары и сопровождающие их услуги**

| Товар | Услуга предпродажного характера (традиционная и предлагаемая) | Услуга в процессе продажи (традиционная и предлагаемая) | Услуга послепродажного характера (традиционная и предлагаемая) |
|-------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|       |                                                               |                                                         |                                                                |
|       |                                                               |                                                         |                                                                |
|       |                                                               |                                                         |                                                                |

2. Опишите деятельность знакомой вам фирмы, маркетинговая стратегия которой предполагает значительную роль логистического обслуживания потребителей. Какие услуги выполняются для потребителей? Как такая стратегия влияет на конкурентоспособность фирмы? Какие причины заставляют руководителей фирмы уделять большое внимание обслуживанию потребителей? Сравните деятельность данной фирмы и других фирм, предлагающих подобные продукты с иным уровнем обслуживания потребителей.
3. Приведите примеры услуг с зависимым и независимым спросом.
4. Приведите примеры услуг с существенным и несущественным влиянием сезонности на спрос.
5. Рассчитайте прогнозные значения месячного спроса на услуги маршрутных такси до конца года, используя данные из таблицы:

**Объем перевозки пассажиров по месяцам**

| Месяц                            | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь |
|----------------------------------|--------|---------|------|--------|-----|------|
| Объем перевозок, тыс. пассажиров | 93     | 111     | 103  | 117    | 120 | 109  |

6. Опишите систему управления запасами в какой-либо известной вам организации.
7. Годовая потребность в ресурсе для оказания услуги составляет 1500 единиц. Расходы на поставку одной единицы ресурса равны

28,33 руб./ед. Годовые расходы на содержание единицы ресурса составляют 18,02 руб./ед. Определите оптимальный размер заказа ресурса, необходимого для оказания услуг.

8. Химической компании «XYZ» нужно доставить 9500 галлонов пестицидов со своего предприятия в Цинциннати, штат Огайо, потребителю в Коламбии, штат Миссури. У компании «XYZ» имеются действующие договоры с транспортными фирмами «А» (грузовые автоперевозки) и «В» (железная дорога). Оба перевозчика в равной степени доступны. «А» берет 600 долларов США за груженную автоцистерну, а «В» — по 1000 долларов США за железнодорожную цистерну. Максимальная грузоподъемность автоцистерны фирмы «А» составляет 7 тыс. галлонов, при этом подвижной состав железнодорожных цистерн, которыми может воспользоваться фирма «В», обладает общей грузоподъемностью 23,5 тыс. галлонов [10, с. 349]

Задания:

- а) на основе этой информации оцените величину издержек для каждого варианта транспортировки;
  - б) какие качественные факторы следует в данном случае принять в расчет при выборе перевозчика?
9. Приведите перечень возможных сопутствующих услуг, выполняемых при перевозке грузов.
10. Проанализируйте логистические процессы реального предприятия, с деятельностью которого Вы знакомы. Какие мероприятия по совершенствованию информационной составляющей логистики данного предприятия Вы могли бы предложить? Разработайте проектную структуру информационной логистической системы этого предприятия, вариант которой Вы считаете оптимальным. Опишите основные функции и задачи этой системы. К какой группе и принципу организации из описанных выше эта система будет тяготеть?
11. Для проектируемой информационной логистической системы опишите структуру и параметры управляемых информационных потоков. Отдельно опишите и охарактеризуйте системы реквизитов, документов и массивов, которыми эти потоки образуются. Сформулируйте основные принципы системы документации, которая была бы, на Ваш взгляд, оптимальной для данной системы

### Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Роль обслуживания потребителей в маркетинговой стратегии фирмы.
2. Основные требования потребителей к обслуживанию со стороны поставщика. Целесообразность и сложность удовлетворения этих требований.
3. Почему современные фирмы уделяют много внимания прогнозированию, если известно, что погрешности прогнозов велики?

- 4 Является ли прогнозирование обязательным видом деятельности в организациях сферы услуг?
5. Какие приемы и стратегии позволяют уменьшить потребность предприятий в страховых запасах?
6. Совпадают ли цели различных подразделений предприятий по отношению к материальным запасам?
7. Почему в современной экономике сокращается протяженность железных дорог?
8. Каковы обязанности современного транспортного менеджера? Какими знаниями и умениями он должен обладать?
9. Какими факторами определяется сложность информационной логистической среды предприятия? Насколько велика отраслевая специфика информационных логистических систем? Для предприятий каких секторов и отраслей, на Ваш взгляд, информационная логистика имеет наиболее важное значение?
10. Какими особенностями характеризуется информационная логистика в сфере малого предпринимательства? Насколько значимым может быть потенциальный эффект от использования современных логистических инструментов на малом предприятии?
11. Каковы особенности развития информационных логистических систем в российской экономике? Насколько эффективным, на Ваш взгляд, может оказаться внедрение современного логистического инструментария с точки зрения развития российского бизнеса, а также для разрешения общезкономических и социальных проблем?

#### **Рекомендуемая литература**

1. Аникин Б.А. Логистика : учеб. для вузов. М. : ИНФРА-М, 2005
2. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2001.
3. Гаджинский А.М. Логистика : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. М. : Маркетинг, 2000.
4. Гаджинский А.М. Логистика : учеб. для вузов. М. : Дашков и К<sup>2</sup>, 2003.
5. Козловский В.А., Кобзов В.В., Савруков И.Т. Логистика. Конспект лекций. СПб. гос. тех. ун-т, Чебоксарский ин-т экономики и менеджмента. СПб : Политехника, 1998.
6. Логистика : учеб. / под. ред. Б.А. Аникина М. : ИНФРА-М, 2001.
7. Лопатников Л.И. Экономика-математический словарь. М. : Наука, 1993.
8. Модели и методы логистики / под ред. В.С. Лукинского. СПб : Питер, 2003
9. Неруш Ю.М. Логистика : учеб. для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Неруш Ю.М., Лозовой Я.Д., Шабанов Б.В. Грузовые перевозки и тарифы : учеб. пособие для вузов. М. : Транспорт, 1988.

11. *Николайчук В.Е.* Логистика в сфере распределения. СПб · Питер, 2001
12. Основы логистики · учеб. пособие / под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. М. : ИНФРА-М, 1999.
13. *Родионова В.Н., Туровец О.Г., Федоркова Н.В.* Логистика : конспект лекций М. · ИНФРА-М, 2002.
14. *Родкина Т.А.* Информационная логистика : учеб. М. : Экзамен, 2001.
15. *Родников А.Н.* Логистика : терминологический словарь 2-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000.
16. *Сергеев В.И.* Логистика в бизнесе : учебник. М. · ИНФРА-М, 2001.
17. *Черныш Е.А., Молчанова Н.П., Ноеикова А.А., Салтанова Т.А.* Прогнозирование и планирование : учеб. пособие. М. · ПРИОР, 1999
18. *Чудаков А.Д.* Логистика : учеб. М. : РЛД, 2001.

Управление инфраструктурой организации — одна из основных функций организации; менеджер по инфраструктуре — один из руководителей бизнеса.

*Д. Комтс*

## ТЕМА 9

### ФЭСИЛИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ

Значение фэсилити-менеджмента в современной экономике.  
Задачи и функции фэсилити-менеджмента. Обеспечение деятельности персонала. Управление проектами по развитию инфраструктуры организации. Эксплуатация объектов инфраструктуры

#### 9.1. ЗНАЧЕНИЕ ФЭСИЛИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Понятие фэсилити-менеджмента.** За последние годы отечественный экономический лексикон преобразился кардинально. Совершенно естественно воспринимаются самые экзотические термины. И тем не менее такое устоявшееся на Западе понятие, как «фэсилити-менеджмент», сегодня остается практически неизвестным российской аудитории.

Это можно объяснить следующим образом. Для экономики советского периода была характерна концентрация внимания на производственной сфере. При этом на втором плане оставались вопросы, связанные с обеспечением основной деятельности.

Сегодня акценты расставлены по-другому. Переход к рыночной экономике, сопровождаемый ускоренным развитием постиндустриального общества, вызвал к жизни необходимость целенаправленно управлять процессами обеспечения основной деятельности в организациях непроизводственной сферы и в системах контроля над производством. Это, в свою очередь, требует нового подхода к управлению инфраструктурой организации. Эффективность работы, успешная реализация целей фирмы в значительной, а нередко — в определяющей мере зависят от ее инфраструктуры, качества вспомогательных услуг, в совокупно-



сти составляющих систему обеспечения основной деятельности. Решить эту остро актуальную проблему можно путем формирования нового направления менеджмента управления инфраструктурой организации, — соответствующего требованиям рыночной экономики и развивающейся непродуцированной сферы. Управление инфраструктурой компании относится к компетенции фэсilitи-менеджмента (facility management). Данное направление представляет собой область сервисного менеджмента. Сервисный менеджмент, по мнению Б. Чернышева [13], — это философия управления, которая принципиально ориентируется:

1) на максимально возможное удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем;

2) на создание в организации возможности и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией);

3) на увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон (организации, клиентов, других групп интересов).

Этимология слова «фэсilitи» восходит к латинскому *facilitas* — «удобный», «благоприятный». Латинско-русский словарь [СПб.: Тип. Тренке и Фюсно, 1909] определяет *facilitas* как «легкость», «удобоисполнимость», «готовность».

Согласно Вебстерскому экономическому словарю, *facility* — что-либо разработанное, построенное, установленное с целью сделать возможным выполнение специфической функции по обеспечению определенных условий или услуг. Еще одно значение рассматриваемого понятия, приведенное в этом словаре, — что-то, что обеспечивает более легкое выполнение какого-либо действия.

Следует отметить, что в современном русском языке слово «фэсilitи» используется в основном в значении «удобства», к примеру при описании категории гостиниц. Так, сообщается, что в отеле есть номера с ванной, кухней и другими фэсilitи. Или же (реже) термин встречается в более близком к современному английскому значению — «подсобные помещения». Обычно в этом значении слово «фэсilitи» употребляется в профессиональном сленге компьютерщиков и людей, работающих в иносфирмах (так как это прямой перевод с английского языка).

В современном менеджменте английское *facilities* имеет несколько значений:

- удобства, средства обслуживания, возможности;
- оборудование, устройства;
- сооружения.

Все эти понятия отражаются в словосочетании «инфраструктура организации». Но понятие «управление инфраструктурой организации» намного шире, чем это может показаться из перевода с английского словосочетания *facility management*. Действительно, управление инфраструктурой организации — это управление недвижимостью, инженерной и социальной инфраструктурой фирмы, пространством и внешним видом здания. Именно поэтому служба управления внутренней инфраструктурой в крупных западных компаниях выглядит весьма внушительно.

В сочетании с другими словами *facility* образует целый ряд экономических терминов, помогающих уяснить отдельные аспекты этого понятия:

- *community facilities* — «районные предприятия бытового обслуживания»;
- *educational facilities* — «средства обслуживания учебного процесса»;
- *housing facilities* — «жилищные условия»;
- *office facilities* — «служебные помещения».

Существует целый ряд классических определений *фэсильти-менеджмента*. В основном они не противоречат друг другу. *Фэсильти-менеджмент* — это интегрированное управление (планирование и мониторинг) инфраструктурой организации и предоставление услуг и средств, из которых должна складываться эффективная, гибкая и созидательная реализация целей организации в изменяющейся окружающей среде.

**Составные части системы деятельности организации.** Деятельность организации по производству товаров и услуг строится по определенной системе, состоящей из трех подсистем:

- производительная подсистема — выполняет работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты;
- административная подсистема (дирекция, отдел кадров, общий отдел, юридическая служба, служба охраны труда, бухгалтерия и планово-экономический отдел) — выдает решения, как именно должна работать производительная подсистема;
- подсистема обеспечения производительной и административной подсистем — состоит из подразделений, выполняющих необходи-

мые для работы указанных двух подсистем функции. Как правило, подсистема обеспечения включает в себя службы, обеспечивающие жизнедеятельность организации: эксплуатация помещений, инженерных коммуникаций и прилегающих к зданию территорий; службы питания, приемов, охраны; спортивно-оздоровительные, транспортные, издательско-полиграфические службы и т.д. Следует отметить, что отдельные подразделения подсистемы обеспечения в одной организации могут быть составляющей частью производительной подсистемы в другой. В университете, например, типография выполняет обеспечивающую функцию, а в рамках коммерческого предприятия она может оказаться основой производительной подсистемы.

**Обеспечение основной деятельности организации.** Процесс производства организацией какого-либо продукта (услуги), представляющего реальную ценность для ее клиентов, является предметом исследования многочисленных разновидностей менеджмента (в зависимости от профиля организации). Так, производство вещественной продукции рассматривается в рамках производственного менеджмента, оказание государственных и муниципальных услуг находится в ведении государственного и муниципального управления, предоставление финансовых услуг — предмет финансового менеджмента и т.д.

До настоящего времени процесс обеспечения производства продукции отечественным менеджментом практически не рассматривался. Это объясняется многими причинами, главные из которых — гипертрофированное развитие промышленности и архаичная недооценка сферы услуг, характерная для советской и постсоветской политики экономического развития Российской Федерации. В силу сложившихся традиций понятия «организация» и «предприятие» до сих пор широко применяются как взаимозаменяемые. Излишне говорить о том, что подобное положение дел резко контрастирует с колоссальной ролью сферы услуг в современной экономике развитых стран, где бурный рост третичного сектора за последние десятилетия привел к подлинной «революции услуг». Сегодня в экономической теории и практике указанных стран акценты расставлены таким образом, что принято прежде всего задумываться о влиянии условий производства на само производство.

Существование развитой рыночной экономики и свободной конкуренции, борьба за долю на рынке и квалифицированный персонал заставили зарубежные компании обратить внимание на роль инфраструктуры в получении прибыли. Следствием этого стало появление на рынке труда такого специалиста, как фэсilitи-менеджер. Последний благодаря своим знаниям в области эксплуатации и использова-

ния здания способен не только решить инфраструктурные проблемы, но и сэкономить значительную часть бюджета организации, эффективно используя как финансовые, так и материальные ресурсы.

Инфраструктура — фундамент социального и экономического развития организации — делает возможным функционирование всех производственных подсистем компании. Инфраструктура означает капиталовложения, ориентированные на будущее. Развитие общественной и внутрифирменной инфраструктуры в немалой степени будет содействовать достижению высокого уровня жизни и производительности труда.

**Управление сервисными службами организации.** Практически любая организация обладает солидным набором различных сервисных служб. Перечень служб хозяйственного подразделения университета, к примеру, достаточно внушителен. Структура служб гостиничного или больничного комплекса характеризуется, как правило, еще большим разнообразием.

Управление сервисными службами организации во многом сводится к координации усилий этих подразделений, выполняющих конкретные задачи. Все эти службы, заметно различающиеся между собой, должны тем не менее действовать не порознь, а как единый комплекс. Однако в подавляющем большинстве российских организаций существующие службы функционируют практически автономно, вне всякой координации друг с другом. Подчинение одному административному лицу (замдиректора по общим вопросам, проректору по хозяйственной части, управляющему делами и т.п.) не устраняет того факта, что каждая служба ревностно оберегает собственную «территорию». Вся сервисная часть организации в целом представляет собой достаточно механический набор служб, выполняющих свои узкопрофессиональные обязанности. А это одна из причин того, что многие направления и сферы деятельности организации на сегодняшний день ускользают из поля зрения сервисных служб. Они смогут полноценно выполнить свои задачи только в случае слаженного функционирования. Периодическое снижение внутренних издержек организации — результат координации усилий различных сервисных служб — составляет ключевой момент в работе специалиста по управлению службами обеспечения. Так, например, важными направлениями экономии внутренних непроизводственных затрат могут быть такие комплексные мероприятия, как: организация внутреннего пространства фирмы, обеспечение оптимальной конфигурации инженерных и информационных сетей, организация эффективного рабочего места, проведение конкурсов на выполнение ремонтных и эксплуатационных работ. Осоз-

нение хозяйственных служб как единого комплекса по обеспечению жизнедеятельности организации — важное мировоззренческое изменение, которое еще только должно произойти в отечественном менеджменте.

Еще одна насущная проблема заключается в том, что до самого последнего времени в нашей стране не осуществлялась подготовка специалистов для работы в этой сфере.

**Специализация фэсилити-менеджера.** Функционирование хозяйственных служб как единого комплекса требует появления на отечественном рынке труда специалистов по управлению всей инженерной и социальной инфраструктурой организации, т.е. фэсилити-менеджера. Его не следует путать с завхозом. Фэсилити-менеджер — это специалист, анализирующий альтернативы, оценивающий последствия их реализации, юридически оформляющий и организационно сопровождающий договоры.

Фэсилити-менеджер координирует физическое пространство вместе с людьми и работой в организации, сочетает лучшие управленческие принципы с наиболее распространенными профессиональными и техническими знаниями для обеспечения эффективной работы оборудования и людей. Фэсилити-менеджер отвечает за координацию всех усилий в планировании, проектировании и управлении зданием и его системами, в использовании оборудования с целью расширить возможности организации и, в конечном счете, помочь ей достичь успеха в постоянно изменяющемся мире.

Такой специалист нужен практически любой организации, располагающей собственной недвижимостью. Фэсилити-менеджеры требуются как крупным компаниям, так и небольшим офисам. Данная специальность универсальна. Во всех организациях, будь то гостиница, больница, университет, коммерческая фирма, госучреждение, существует набор сервисных служб по проведению встреч и переговоров, созданию дизайна помещений, управлению информационными и жизнеобеспечивающими системами офисов, организации питания, отдыха, охраны и т.п. В конечном итоге все усилия фэсилити-менеджера направлены на повышение эффективности деятельности организации.

Фэсилити-менеджмент представляет собой полноправную бизнес-функцию.

## **9.2. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ФЭСИЛИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Основные задачи фэсилити-менеджмента.** Главная задача фэсилити-менеджмента заключается в повышении эффективности функционирования организации непроекционной сферы в целом за счет

профессионального управления ее инфраструктурой; при этом затраты на инфраструктуру должны быть минимизированы. Фасилити-управление анализирует потребности — количественные и качественные — в услугах внутри организации, а также изыскивает возможности для оптимальной реализации, удовлетворения этих потребностей путем технического или сервисного обслуживания. Другими словами, речь идет о снижении внутренних затрат по обслуживанию и эксплуатации систем здания, в котором располагается организация, с одновременным поддержанием неизменного качества услуг. В эпоху современных технологий, нехватки ресурсов, повышения потребительских требований организациям трудно выдержать жесткую конкурентную борьбу без постоянного снижения издержек. Именно это и является ключевым моментом фасилити-менеджмента.

В соответствии с указанной основной задачей можно выделить три одинаково важных подзадачи.

1. Экономия средств при эксплуатации объектов инфраструктуры — достигается двумя путями: сокращением затрат на потребляемые зданием ресурсы, в первую очередь энергетические, и оптимальным размещением оборудования и персонала.

2. Обеспечение комфортного выполнения протекающих в организации бизнес-процессов и прежде всего поддержание в помещениях оптимальных параметров окружающей среды. Если английский термин «*environment*» толковать в широком смысле, то, помимо контроля за климатом, это будет означать, например, организацию рабочих мест оптимальным для взаимодействия сотрудников образом, продуманную схему работы связи, лифтов и т.п.

3. Способность служб и подсистем здания предотвращать возникновение экстремальных ситуаций, а при их появлении — предотвращать или сокращать до минимума материальные и человеческие потери.

С технической точки зрения все три задачи связаны между собой. В то же время организационно они могут в определенной степени вступать в противоречие друг с другом. Например, обеспечение режима безопасности в организации может вступить в конфликт с требованием простоты перемещения сотрудников внутри нее. Для нахождения разумного баланса необходимо взвесить все «за» и «против».

**Объекты, направления деятельности и функции фасилити-менеджмента.** Как видно из определений, объекты приложения усилий фасилити-менеджмента достаточно разнообразны: строения офиса (жилого дома) с внутренней социальной, инженерной инфраструктурой, прилегающая территория. В области интересов фасилити-менеджмента оказываются все службы, обеспечивающие нормальное функ-

ционирование той или иной организации, идет ли речь о коммунальных услугах, дизайне и эксплуатации помещений, охране, организации досуга, питания и многом другом.

Сферой управления фэсилити-менеджмента может быть любая организация, будь то офис, гостиница, больница, жилой дом, учебное заведение, спортивный комплекс и т.п. При этом организация, располагающая собственной недвижимостью, может быть функционирующей или временно бездействующей.

Управление сервисными службами предприятия или учреждения охватывает значительное количество направлений деятельности по организации обслуживания персонала и функционирования недвижимости.

Весь спектр деятельности фэсилити-менеджмента можно представить в виде четырех основных направлений:

- эксплуатационно-техническое — содержание материальных объектов (обеспечение сохранности объектов жилого и нежилого фондов, надежности функционирования систем водоснабжения и водоотведения, тепло-, энерго-, газоснабжения, информационных систем);

- социальное — обеспечение деятельности персонала;

- экономическое — снижение эксплуатационных непроизводственных расходов организации;

- представительское — создание имиджа организации.

В рамках этих направлений деятельности важнейшими функциями фэсилити-менеджмента являются:

- 1) управление зданием;
- 2) управление арендой;
- 3) приобретение и продажа недвижимости;
- 4) распределение и управление использованием помещений;
- 5) службы безопасности и охраны труда;
- 6) организация питания, отдыха работников;
- 7) обновление, реконструкция и оборудование рабочих мест;
- 8) эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт;
- 9) управление телекоммуникациями, передачей данных, проводкой и сетями;
- 10) контроль расчетов за коммунальные услуги и услуги внешних сервисных служб;
- 11) создание имиджа организации (внешний вид и интерьер здания, благоустройство прилегающей территории);
- 12) подготовка проведения конференций, включая организацию встреч и размещение участников;
- 13) руководство переездом персонала и оборудования.

**Специфика фэсилити-менеджмента в России.** На каждом предприятии и в каждом учреждении Советского Союза существовали административно-хозяйственные службы, которые продолжают работать и в современной России. Хозяйственная деятельность отечественных организаций регламентируется соответствующими типовыми положениями. В каждом положении излагаются функции подразделения, а также права и обязанности их руководителя.

Материально-техническое, хозяйственное, транспортное и прочее обеспечение производительного процесса организации — одна из составных частей деятельности административно-хозяйственной службы. В настоящее время основные задачи хозяйственной деятельности организации в Российской Федерации таковы:

- технически правильная эксплуатация и поддержание в исправном состоянии зданий, сооружений и инженерного оборудования;
- организация и проведение текущих, капитальных ремонтов зданий, сооружений и коммуникаций, а также производство ремонтно-строительных работ по совершенствованию материально-технической базы;
- обеспечение санитарно-гигиенических условий в корпусах, общежитиях, столовых, спортивных базах и других помещениях в соответствии с установленными нормами;
- проведение мероприятий по улучшению условий труда всех категорий сотрудников;
- своевременное обеспечение, а также рациональное и эффективное использование материальных ресурсов и денежных средств;
- организация и контроль за соблюдением правил противопожарной безопасности, охраны труда и техники безопасности в зданиях, на складах и других помещениях.

Материально-техническая база такой, например, организации, как университет, включает объекты учебного, хозяйственного и технического назначения, средства материального обеспечения учебного и научно-исследовательского процессов, а также имущество, оборудование и средства обучения.

К объектам учебной базы относятся: лекционные аудитории, учебные и методические кабинеты, лаборатории и специализированные учебные классы, информационно-вычислительный центр, библиотека, читальные залы и другие помещения с оборудованием и техническими средствами обучения.

К объектам технического и хозяйственного назначения относятся: строительные конструкции и инженерное оборудование зданий (центральное отопление, горячее водоснабжение, вентиляция, кондиционирование воздуха, водопровод и канализация, газоснабжение, мусоропровод, электрооборудование, лифты, радио и телевидение, средства автоматизации и др.), склады



и кладовые с положенными запасами материальных средств, ремонтные мастерские, кухни-столовые, студенческие общежития, комнаты бытового обслуживания, медицинские пункты и другие объекты с оборудованием, инвентарем и имуществом.

Материально-техническое и хозяйственное обеспечение организации осуществляют главные специалисты (главный инженер, главный механик, главный энергетик, старший инженер по охране труда и технике безопасности, инструктор по противопожарной профилактике) и соответствующие структурные подразделения:

- хозяйственный отдел;
- отдел материально-технического снабжения;
- автохозяйство;
- эксплуатационно-технический отдел;
- общежитие

**Планирование как часть фэсилити-менеджмента.** Управление инфраструктурой подразумевает прежде всего планирование хозяйственной деятельности в организации. Главная задача такого планирования — распределить объем и содержание работ по срокам их выполнения между хозяйственными подразделениями.

Планирование хозяйственной деятельности должно обеспечить:

- бесперебойное материально-техническое снабжение всех структурных подразделений организации;
- нормальное функционирование зданий, общежитий, столовых и их инженерного оборудования;
- рациональное и полное использование материально-технической базы;
- обеспечение режима экономного и целесообразного расходования материальных и денежных средств.

Планирование работы хозяйственных служб подразделяется:

- на перспективное планирование — разработка комплексного плана на пять лет, который по структуре и содержанию представляет собой систему взаимосвязанных хозяйственных, эксплуатационно-технических и других мероприятий;
- текущее (оперативное) планирование — составление годовых, квартальных и месячных планов работ.

*Годовой хозяйственный план* конкретизирует содержание производственной деятельности хозяйственных подразделений. В него входят следующие основные мероприятия:

- организация технического обслуживания зданий и инженерного оборудования;

- сроки и объемы проведения капитального и текущего ремонтов зданий, сооружений и инженерного оборудования;
- содержание общежитий;
- благоустройство территории;
- организация охраны зданий и территории;
- оздоровительные мероприятия, организация профилакториев для сотрудников предприятий и их семей;
- транспортное обслуживание;
- материально-техническое обеспечение;
- организация питания сотрудников;
- противопожарные мероприятия;
- организация труда и техники безопасности;
- мероприятия по режиму экономии тепла, электроэнергии и материальных средств;
- организация учета и хранения материальных ценностей;
- производственная учеба сотрудников хозяйственных подразделений и др.

Для обеспечения наиболее важных хозяйственных мероприятий могут разрабатываться отдельные планы, которые охватывают работу нескольких служб, отделов и подразделений (план подготовки помещений к зиме, проведения конференций, план подготовки к учебному году в учебных заведениях и т.д.).

В хозяйственных подразделениях, отделах и службах составляются *месячные планы работы*. В этих планах детализируются мероприятия, предусмотренные годовым планом и указаниями директора организации. В плане указываются:

- объем и стоимость работ;
- потребности в рабочей силе, транспорте, материальных и денежных средствах;
- источники для обеспечения этих потребностей;
- сроки выполнения работ конкретными исполнителями.

Планы утверждаются заместителем директора по административно-хозяйственной работе.

**Распределение функций по управлению инфраструктурой между различными службами.** В компетенцию *эксплуатационной службы* согласно квалификационному справочнику входит руководство разработкой мероприятий по созданию наиболее благоприятных и безопасных условий труда, обеспечение эффективности, своевременной и качественной подготовки производства, технической эксплуатации и модернизации оборудования, осуществление контроля за соблюдением норм и правил по охране труда, технике безопасности и пожар-

ной безопасности, требований гостехнадзора, природоохранных, санитарных и других органов. В советский период место указанной службы в структуре любой организации было, как правило, скрыто от посторонних глаз и размещалось «ближе к подвалу». Такое отношение приводило к принижению той значительной роли, которую, в силу объективных причин, эта служба выполняет. Основной рабочей силой здесь были малограмотные слесари, руководимые одним из членов своего коллектива, который благодаря многолетнему опыту и терпению смог достичь должности бригадира.

За последнее время инженерно-эксплуатационный отдел претерпел значительные изменения, особенно в современных организациях. Должность главного инженера сегодня может называться по-разному: «главный инженер», «директор эксплуатации», «главный техник здания» и т.д. На эту должность раньше назначали людей, имевших большой опыт практической работы на предприятии и обладавших одной из технических специальностей. Существует много доказательств того, что данная традиция постепенно сходит на нет. Совершенствование инженерно-эксплуатационной службы приводит к замещению руководящих должностей теми, чье базовое образование дополнено образованием в области менеджмента.

*Хозяйственный отдел* осуществлял руководство работами по хозяйственному обслуживанию организации или ее подразделений; обеспечивал сохранность хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, а также соблюдение чистоты в помещениях и на прилегающей территории; следил за состоянием помещений и принимал меры по их своевременному ремонту; обеспечивал работников канцелярскими принадлежностями и предметами хозяйственного обихода.

В обязанности начальника хозяйственного отдела входило руководство младшим обслуживающим персоналом, в то время как квалификационные требования определяли для него достаточным среднее специальное образование и стаж работы по хозяйственному обеспечению не менее одного года. В настоящее время руководителю с таким уровнем подготовки было бы трудно осуществлять эффективное выполнение вышеназванных функций, так как условия конкуренции требуют не просто специальных знаний, а экономического мышления. Более того, такой специалист должен разбираться в юридических и социально-психологических проблемах, вопросах управления имуществом и персоналом, быть хорошим администратором.

Таким образом, деятельность фэсилити-менеджера в любой современной организации можно представить в виде алгоритма, содержащего определенную последовательность действий. Основной прин-

цип деятельности этого специалиста — заключение контрактов с фирмами, предоставляющими услуги на требуемом уровне по самым низким расценкам, и грамотное организационно-юридическое сопровождение контрактов.

### **9.3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Организация деятельности персонала вспомогательных служб.** Фасилити-менеджер — специалист по организации деятельности персонала вспомогательных служб организации — может работать и с персоналом уже имеющихся служб или привлекать на контрактной основе исполнителей из обслуживающих фирм. В последнем случае деятельность фасилити-менеджера будет заключаться в следующем.

1. Выбор вариантов предоставления услуг:

- обеспечение безаварийного функционирования тепло-, газо-, электросети, элементов системы водоснабжения и водоотведения;
- проведение ремонтных и перепланировочных работ в офисе;
- доставка элементов интерьера, оргтехники;
- уборка помещений.

2. Юридическое оформление и организационное сопровождение договоров, контроль сроков выплат и качества исполнения.

В России давно назрела потребность в профессиональном обслуживании помещений, но пока что немногие организации уделяют ей достаточно внимания. В лучшем случае попытки поднять качество содержания офисов сводятся к закупке импортных средств и оборудования, которые используются неграмотным персоналом и потому недостаточно эффективны. Вряд ли будет ошибочным вывод о том, что этот сектор обслуживания в России практически пуст, несмотря на то что многие фирмы готовы платить за качественную уборку фасадов зданий (например, сезонное мытье стекол) и внутренних помещений.

**Разделы и основные принципы эргономики.** Эффективная работа любой организации зависит от эффективности работы его персонала. Важная роль среди мер по обеспечению эффективности труда в сфере управления принадлежит рациональной организации рабочих мест и созданию благоприятных условий труда, ведь от этого напрямую зависят показатели работоспособности и производительности труда, степень использования творческого потенциала, сохранение здоровья и продолжительность жизни работников управленческого труда.

Для обеспечения эффективной деятельности персонала необходимо следование эргономическим принципам формирования рабочего пространства.

Термин «эргономика» был принят в Великобритании в 1949 г., когда группа английских ученых организовала Эргономическое исследовательское общество. В СССР еще в 20-е гг. XX в. предлагалось название «эргология», в США раньше имелось собственное наименование — «исследование человеческих факторов», а в ФРГ — «антропотехника», но в настоящее время наибольшее распространение получил английский термин.

Известно множество определений этого становящегося все более популярным термина. Одно из самых полных звучит следующим образом: *эргономика* — научно-прикладная дисциплина, занимающаяся изучением и созданием эффективных систем, управляемых человеком. Эргономика изучает движение человека в процессе производственной деятельности, затраты его энергии, производительность и интенсивность при конкретных видах работ.

И раньше, и сейчас оптимизацией труда занимались специалисты разных направлений (гигиенисты, физиологи, психологи и др.), поэтому эргономика объединяет и дополняет знания, накопленные в других областях.

Эргономика состоит из таких частей, как:

- макроэргономика — занимается исследованием и проектированием систем «человек — общество», «организация — система организаций»;

- мидиэргономика — изучает системы «человек — коллектив», «коллектив — машина», «человек — сеть», «коллектив — организация»;

- микроэргономика — посвящена разработкам на уровне «человек — машина».

Указанная дисциплина базируется на двух подходах: приспособление человека к работе и приспособление работы к человеку. Это отнюдь не одно и то же. Если в первом случае во главу угла ставится эффективность, то во втором решающим будет удобство (этот подход перекликается с другим направлением — Usability Engineering, которое для краткости часто называют «юзабилити»). Это вовсе не означает, что высокоэффективная система обязательно будет неудобной, а удобная система — неэффективной. Дело просто в расстановке акцентов.

Федеральный стандарт США от 2001 г. требует, чтобы каждый работодатель был готов предоставить сотрудникам основные сведения о том, какие нагрузки могут оказаться опасными для их здоровья и, в частности, вызвать синдром лучезапястного канала (заболевание, известное также как карпальный тоннельный синдром). В ответ на обращение сотрудников, испытывающих

подобные нагрузки, работодатель обязан разработать полную программу претворения в жизнь требований эргономики. Эта программа должна предусматривать:

- назначение ответственного за вопросы эргономики и извещение персонала об опасных нагрузках;
- анализ факторов риска на конкретном рабочем месте и управление ими с последующим распространением опыта управления на все рабочие места, где сотрудники выполняют аналогичную работу;
- обучение персонала, которое должно начинаться не позднее чем через 90 дней со дня получения сотрудниками должностных инструкций и повторяться каждые 3 года;
- привлечение профессионалов в области здравоохранения для оценки ситуации и наблюдения за ее последующим развитием, а также для наложения ограничений на выполнение работ, небезопасных с эргономической точки зрения, до устранения неблагоприятных для здоровья факторов;
- пересмотр программы по эргономике не реже чем раз в 3 года

**Эргономические стандарты в Российской Федерации: обеспечение нормального микроклимата и воздушной среды на производстве.** Факторами метеорологических условий производственной среды являются:

- температура воздуха;
- относительная влажность воздуха;
- скорость перемещения воздуха;
- наличие тепловыделений.

Для обеспечения нормальных условий деятельности человека параметры микроклимата нормируются. Нормы производственного микроклимата установлены ГОСТ 12.1.005-88 ССПТ «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Они едины для всех производств и всех климатических зон. Параметры микроклимата в рабочей зоне должны соответствовать оптимальным или допустимым микроклиматическим условиям. Оптимальные условия обеспечивают нормальное функционирование организма без напряжения механизмов терморегуляции. При допустимых микроклиматических условиях возможно некоторое напряжение системы терморегуляции без нарушения здоровья человека.

Параметры температуры, влажности и скорости движения воздуха регламентируются с учетом тяжести физического труда: легкая, средняя и тяжелая работа. Помимо этого учитывается сезон года: холодный период года характеризуется среднесуточной температурой наружного воздуха ниже +10°C, теплый период — температурой от +10°C и выше.

Для контроля метеоусловий используются такие приборы, как термометр, термограф и парный термометр, актинометр (при замерах напряженности излучений), психрометр или гидрограф (при измерении относительной влажности), анемометр или кататермометр (для замеров скорости движения воздуха).

*Вентиляция* — это комплекс устройств для обеспечения нормальных метеорологических условий и удаления вредных веществ из производственных помещений. В зависимости от способа перемещения воздуха вентиляция может быть естественной (аэрация) и механической; в зависимости от объема вентилируемого помещения — общеобменной и местной. Общеобменная вентиляция обеспечивает удаление воздуха из всего объема помещения. Местная вентиляция обеспечивает замену воздуха в месте его загрязнения. По способу действия различают вентиляцию приточную, вытяжную и приточно-вытяжную, а также аварийную, которая предназначена для устранения загазованности помещения в аварийных ситуациях.

Независимо от типа вентиляции к ней предъявляются следующие общие требования:

- объем приточного воздуха должен быть равен объему вытяжного воздуха;
- элементы системы вентиляции должны быть правильно размещены в помещении;
- потоки воздуха не должны поднимать пыль и не должны вызывать переохлаждение работающих;
- шум от системы вентиляции не должен превышать допустимого уровня.

В основе устройства вентиляции лежит воздухообмен, т.е. объем воздуха помещения, заменяемый в единицу времени  $L$  ( $\text{м}^3/\text{ч}$ ). Согласно Строительным нормам и правилам (СНиП) 2.04.05-91 «Отопление, вентиляция и кондиционирование» требуемый воздухообмен определяется расчетным путем на основе условий удаления из воздуха данного помещения избыточных вредных веществ, теплоты и влаги.

*Механическая вентиляция* распределяет воздух по всему производственному помещению. В общем случае в ее состав входят: воздухоприемное устройство, фильтр, калорифер, вентилятор и сеть воздуховодов.

*Естественная вентиляция* производственных помещений осуществляется под воздействием разности температур наружного и внутреннего воздуха (тепловое давление) и ветра (ветровое давление). Расчет естественной вентиляции в соответствии со СНиП 2.04.05-91 заключается в определении площадей вентиляционных проемов зда-

ния. Для увеличения воздухообмена на крыше производственного здания устанавливают вытяжные шахты с дефлекторами, которые увеличивают воздухообмен за счет эффекта эжекции.

*Местная вентиляция* используется для удаления выделяющихся вредных веществ. Она может быть вытяжной и приточной. Разновидностями вытяжной вентиляции являются защитные кожухи, вытяжные шкафы, кабины, аспирационные устройства. К приточной местной вентиляции относятся воздушные души, воздушные оазисы, завесы.

*Отопление* предназначается для поддержания нормальных метеорологических условий в производственных помещениях. Система отопления необходима в помещении, где тепловые потери  $Q_{\text{т}}$  превышают выделение теплоты от технологического оборудования  $Q$ , т.е.  $Q_{\text{т}} > Q$ . Для обогрева помещений используют паровые, воздушные, водяные, электрические системы отопления.

**Нормализация зрительных условий труда.** *Освещение* — одно из важнейших производственных условий работы. Через зрительный аппарат человек получает порядка 90% информации. От освещения зависит утомление работающего, производительность и безопасность труда. Достаточное освещение действует тонизирующе, улучшает протекание основных процессов высшей нервной деятельности, стимулирует обменные и иммунобиологические процессы, оказывает влияние на суточный ритм физиологических функций организма человека. Практика показывает, что только за счет улучшения освещения на рабочих местах достигался рост производительности труда от 1,5 до 15%. Зрительный аппарат человека воспринимает широкий диапазон видимых излучений от 380 до 770 нм, т.е. от ультрафиолетовых до инфракрасных излучений.

Для характеристики зрительных условий работы используются различные светотехнические показатели.

*Световой поток ( $F$ )* — это мощность лучистой энергии, оцениваемая по световому ощущению. За единицу измерения светового потока принимается люмен.

*Сила света ( $J$ )* — характеризует плотность светового потока, т.е. отношение светового потока к телесному углу. Единицей силы света является кандела.

*Освещенность ( $E$ )* — это плотность светового потока на освещаемой поверхности, измеряется в люксах (лк).

*Яркость поверхности ( $L$ )* в данном случае — это отношение силы света, отраженного от поверхности, к проекции ее на плоскость, перпендикулярную к отраженному лучу. Единицей яркости является НИТ (НТ), т.е. кандела на квадратный метр (кд/м<sup>2</sup>).



*Коэффициент отражения ( $\rho$ )* — это способность поверхности отражать световой поток.

*Фон* — поверхность, к которой прилегает объект различения. В зависимости от величины коэффициента отражения различают фон светлый, средний, темный.

*Контраст* объекта с фоном определяется отношением разности яркости объекта и фона к яркости фона.

Наиболее важную роль в трудовом процессе имеют такие функции зрения, как контрастная чувствительность, острота зрения, быстрота различения деталей, устойчивость видения и цветовая чувствительность.

Наличие в поле зрения ярких источников света вызывает ослепленность и может привести к повреждению сетчатой оболочки.

*Ослепленность ( $P$ )* — попадание в поле зрения ярких источников.

Под *остротой зрения* понимается максимальная способность глаза различать отдельные объекты. При увеличении освещенности до определенного уровня растет и острота зрения. В прямой зависимости от уровня освещенности находится скорость зрительного восприятия, а также устойчивость ясного видения, под которой понимается способность глаза удерживать отчетливое изображение рассматриваемой детали. Наилучшие условия цветоощущения создаются при естественном освещении. Цвет влияет на другие зрительные функции. Так, острота зрения, скорость зрительного восприятия и устойчивость видения имеют максимум в желтой зоне спектра. При использовании прямого контраста (предмет темнее фона) зрительное утомление меньше, чем при обратном. Увеличение освещенности при прямом контрасте улучшает видимость, а при обратном ухудшает.

В производственных помещениях предусматриваются следующие виды освещения.

*Естественное освещение* — используется в помещениях с постоянным пребыванием персонала; в зависимости от расположения световых проемов (фонарей) бывает: боковым, верхним, комбинированным.

*Искусственное освещение* — имеет место при работе в темное время; бывает общим (при равномерном освещении помещения), локализованным (при расположении источников света с учетом размещения рабочих мест), комбинированным (сочетание общего и местного освещения). Помимо этого, выделяют аварийное освещение (включаемое при внезапном отключении рабочего освещения). В этом случае освещенность внутри здания должна быть не менее 2 лк.

*Совмещенное освещение* — применяют в случае выполнения работ наивысшей точности.

В соответствии со СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» освещение должно обеспечить:

- санитарные нормы освещенности на рабочих местах;
- равномерную яркость в поле зрения;
- отсутствие резких теней и блескости;
- постоянство освещенности по времени;
- правильность направления светового потока.

Освещенность на рабочих местах и в производственных помещениях должна контролироваться не реже одного раза в год. Для измерения освещенности используется объективный люксметр («Ю-16», «Ю-116», «Ю-117»). Принцип работы люксметра основан на измерении с помощью миллиамперметра тока от фотоэлемента, на который падает световой поток. Отклонение стрелки миллиамперметра пропорционально освещенности фотоэлемента. Миллиамперметр проградуирован в люксах.

Фактическая освещенность в производственном помещении должна быть больше или равна нормируемой освещенности. При несоблюдении требований к освещению развивается утомление зрения, понижается общая работоспособность и производительность труда, возрастает количество брака и опасность производственного травматизма. Низкая освещенность способствует развитию близорукости. Изменения освещенности вызывают частую переадаптацию, ведущую к развитию утомления зрения.

Блескость приводит к ослепленности, утомлению зрения и может стать причиной несчастного случая.

Нормы освещенности рабочих мест регламентируются СНиП 23-05-95. При установлении нормы освещенности необходимо учитывать: размер объекта различения (установлено восемь разрядов от 1 до УП), контраст объекта с фоном и характер фона. На основании этих данных по таблицам СНиП 23-05-95 определяется норма освещенности.

При выборе источников искусственного освещения должны учитываться их электрические, светотехнические, конструктивные, эксплуатационные и экономические показатели. На практике используются два вида источников освещения.

1. Лампы накаливания — просты по конструкции, быстро разгораются, но имеют низкую световую отдачу (количество излучаемого света на единицу потребляемой мощности) — 13–15 лм/вт; у галогенных — 20–30 лм/вт при небольшом сроке службы.

2. Газоразрядные лампы — имеют световую отдачу 80–85 лм/вт, а натриевые лампы — 115–125 лм/вт и срок службы 15–20 тыс. часов,

могут обеспечить любой спектр. Недостатки газоразрядных ламп — необходимость специального пускорегулирующего аппарата, длительное время разгорания, пульсация светового потока, неустойчивая работа при температуре ниже 0°C.

Для освещения производственных помещений используются светильники, представляющие собой совокупность источника и арматуры.

Назначение *арматуры* — перераспределение светового потока, защита работающих от ослепленности, а источника от загрязнения. Основные характеристики арматуры — кривая распределения силы света, защитный угол, коэффициент полезного действия.

В зависимости от светового потока, излучаемого светильником в нижнюю полусферу, различают *светильники*:

- прямого света (*n*), у которых световой поток, направленный в нижнюю сферу, составляет более 80%;
- преимущественно прямого света (*H*) — 60—80%;
- рассеянного света (*P*) — 40—60%;
- преимущественно отраженного света (*B*) — 20—40%;
- отраженного света (*O*) — менее 20%.

По форме кривой распределения силы света в вертикальной плоскости светильники разделяют на семь классов: Д, Л, Ш, М, С, Г, К.

Защитный угол светильника — это угол, который обеспечивает светильник для защиты работающих от ослепленности источником.

Расчет искусственного освещения в производственном помещении ведется в следующей последовательности.

1. Выбор типа источников света. В зависимости от конкретных условий в производственном помещении (температура воздуха, особенности технологического процесса и его требований к освещению), а также светотехнических, электрических и других характеристик источников выбирается нужный тип источников света.

2. Выбор системы освещения. При однородных рабочих местах, равномерном размещении оборудования в помещении принимается общее освещение. Если оборудование громоздкое, рабочие места с разными требованиями к освещению расположены неравномерно, то используется локализованная система освещения. При высокой точности выполняемых работ, наличии требования к направленности освещения применяется комбинированная система (сочетание общего и местного освещения).

3. Выбор типа светильника. С учетом требуемого распределения силы света, загрязненности воздуха, пожаровзрывоопасности воздуха в помещении подбирается арматура.

4. Размещение светильников в помещении. Светильники с лампами накаливания можно располагать на потолочном перекрытии

в шахматном порядке, по вершинам квадратных полей, рядами. Светильники с люминисцентными лампами располагают рядами.

Естественное освещение создается солнечным светом через световые проемы. Оно зависит от многих объективных факторов: времени года и дня, погоды, географического положения и т.п. Основной характеристикой естественного освещения служит коэффициент естественного освещения (КЕО), т.е. отношение естественной освещенности внутри здания к одновременно измеренной наружной освещенности горизонтальной поверхности. Естественная освещенность нормируется согласно СНиП 23-05-95. Для установления необходимого нормативного значения КЕО необходимо учесть размер объекта различения, т.е. разряд зрительной работы, контраст объекта различения и фона, а также характеристику фона. Помимо этого, принимается во внимание географическая широта местоположения здания (для этого используется коэффициент светового климата  $m$ ) и ориентировка помещения по сторонам горизонта ( $c$ ).

При естественном освещении нормируется его неравномерность, т.е. отношение максимальной к минимальной освещенности  $\frac{e_{\max}}{e_{\min}}$ .

Чем выше разряд зрительной работы, тем меньше допускается неравномерность освещенности.

**Цветовое оформление оборудования и производственного помещения.** В производственной среде цвет используется как средство информации и ориентации, как фактор психологического комфорта и как композиционное средство. Цвет оказывает влияние на работоспособность человека, на утомление, ориентировку, реакцию. Холодные цвета (голубой, зеленый, желтый) действуют на людей успокаивающе, теплые (красный, оранжевый) — возбуждающе, темные — оказывают угнетающее действие на психику.

При выборе цвета, цветовом оформлении интерьера нужно руководствоваться указаниями по рациональной цветовой отделке поверхностей производственных помещений и технологического оборудования. Эти рекомендации содержатся в ГОСТ 26568—85 «Вибрация. Методы и средства защиты. Классификация» и ГОСТ 12.4.026—76 ССБТ «Цвета сигнальные и знаки безопасности».

Цветовое решение интерьера характеризуется цветовой гаммой, цветовым контрастом, количеством цвета и коэффициентами отражения. *Цветовая гамма* — это ряд гармонически взаимосвязанных оттенков цвета, используемых для цветового решения интерьера. Она может быть теплой, холодной и нейтральной.

*Цветовой контраст* — это мера различия цветов по их яркости и цветовому тону. Цветовой контраст может быть большим, средним и малым. *Количество цвета* — это степень цветового ощущения, зависящая от цветового тона, насыщенности цвета объекта и фона, от соотношения их яркостей и угловых размеров.

При выборе цветового решения интерьеров нужно учитывать категорию работы, ее точность, санитарно-гигиенические условия. Значительная роль в интерьере принадлежит выбору коэффициентов отражения ( $P$ ) поверхностей.

Потолки помещений окрашиваются в белый цвет или близкие к белому цвету, фермы, перекрытия окрашиваются в светлые тона, нижняя часть стен — в спокойные тона (светло-зеленый, светло-синий), металлорежущие станки — в светло-зеленый цвет, литейное оборудование — в бежевый, термическое — в серебристый, транспортные механизмы — в зеленый.

Согласно ГОСТ 12.4.026–76 ССБТ «Цвета сигнальные и знаки безопасности», *красный* цвет используется для предупреждения о явной опасности, запрещении; *желтый* — предупреждает об опасности, обращает внимание; *зеленый* — означает предписание, безопасность; *синий* — информацию. В желтый цвет окрашиваются тележки, электрокары; подъемные механизмы имеют желтые полосы на черном фоне, противопожарное оборудование покрывают красным цветом. В различные цвета окрашиваются трубопроводы, баллоны: воздухопроводы — в голубой, водопроводы для технической воды — в черный, маслопроводы — в коричневый, баллоны для кислорода — в голубой, баллоны для углекислого газа — в черный. Этим же ГОСТом введены знаки безопасности:

- запрещающие;
- предупреждающие;
- предписывающие;
- указательные.

В офисе необходимы системы эффективного искусственного освещения, система кондиционирования воздуха, устройство звукопоглощающей облицовки стен, полов, перекрытий. Окна, защищенные занавесками, обуславливают ряд эргономических требований (связанных с психологией человека и физиологией труда). К ним относятся возможности обзора окружающей местности и регулирования освещенности помещения. Обязательными условиями для нормального функционирования офиса являются обеспечение проветривания,

поддержание низкого уровня шума, наличие переставных перегородок-экранов, цветочниц, удачное цветовое решение интерьера, наличие зоны для отдыха и беседы, аквариумов, флорариумов.

Окраска стен и потолков, их отделка зависят от размеров и местоположения помещений и имеют цель зрительно улучшить их габариты. Стены помещений при членении горизонтальными или вертикальными полосами воспринимаются человеком как имеющие разный размер. Кроме того, вертикальные полосы создают впечатление движения, а горизонтальные — покоя. Голубая стена зрительно отдаляется от человека, коричневая — приближается, а желтая — исчезает. Прочность сооружения подчеркивают темные и голубовато-серые цвета.

Для узкого и длинного помещения целесообразно применять «прозрачные» перегородки, расчленяющие помещение. Чтобы сделать узкое помещение зрительно шире, можно на одной из длинных стен повесить встык большие зеркала.

Целесообразно менять яркость цвета окраски стен в помещении в зависимости от освещенности той или иной стены. Так, стена, на которой находятся световые проемы окон, кажется намного темнее других стен помещения.

Если помещение маленькое, то голубая и светло-зеленая краски как бы раздвигают стены, создают ощущение большего пространства, делают комнату свободнее.

Коричневый и терракотовый (красновато-коричневый) цвета зрительно уменьшают помещение. Поэтому пропорции удлиненной комнаты можно зрительно улучшить благодаря окраске торцевых сторон в более темные цвета.

Выбор колорита также зависит от климатических условий. Например, для помещений в районах с жарким климатом хороша гамма зелено-синих цветов различных оттенков в сочетании с теплым акцентом. То же самое относится и к помещениям, выходящим на солнечную южную сторону.

Контраст нескольких светлых и темных полос или предметов создает впечатление интенсивности освещенности, что важно для недостаточно светлых помещений.

Яркие и пестрые цвета любят женщины. Однако если помещение наполнено множеством ярких вещей, которые не создают цветовой ансамбль, то красота разрушается. Чтобы не создавалось ощущение пестроты, цветовая гамма должна состоять не более чем из четырех цветов.

Важный фактор формирования ансамбля офиса — нарастание силы цвета при движении от входа к главной комнате.

Решающую роль в создании хорошего эффекта общей композиции играет вид от главного входа главной комнаты, способный повести вошедшего человека в нужном направлении. Замкнуть композицию лучше всего местом для беседы, обставленным красиво и со вкусом.

Для зоны отдыха целесообразно сочетать интенсивный теплый зеленый цвет пола и стен с оранжево-красной и желтой мебелью.

В настоящее время оформление офисов производится в основном по трем направлениям:

1) «екатерининский» стиль — бордовая гамма цветов с золотым акцентом; в интерьере применяются гобелены, лепнина, филанчатая разбивка стен, хрустальные люстры, зеркала, мебель с овальными формами и бархатной обивкой;

2) «советский» стиль — привычная спокойная бежевая гамма цветов, отделка с применением фанерованных древесно-стружечных плит, которыми выкладываются панели стен; в тон подбирается мебель с кожаной или суконной обивкой;

3) «европейский» стиль — контрастные цветовые сочетания, например черно-белые; в поверхностях шкафов и в конструкциях мебели (ножки столов, кресел) применяется металл.

Широко используется также обивка мебели под кожу. Предпочтительные цвета обивки — черный, белый, фиолетовый, «металлик».

Рабочее место менеджера — это зона его трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами труда. Понятие «организация рабочих мест» охватывает:

- устройство и планировку служебных помещений и размещение в них рабочих мест;

- планировку рабочих мест сотрудников;

- оснащение рабочих мест необходимой мебелью и современными техническими средствами переработки информации.

Основная задача рациональной организации рабочих мест — создание максимального удобства для осуществления трудовой деятельности, освобождение работников от нерациональных перемещений и движений и за счет этого снижение затрат сил на выполняемую работу. Таким образом, экономия времени и сил работника — главные критерии рациональности организации рабочих мест.

**Устройство и планировка помещений и рабочих мест.** Устройство служебных помещений предполагает выбор для структурных подразделений или отдельных работников помещений рациональных форм, габаритов и размеров, а также планировку этих помещений и рабочих мест в них.

Планировка служебных помещений включает в себя распределение структурных подразделений по комнатам, и такое размещение в них мебели и различного оборудования, которое предотвращает потери времени на лишние перемещения, обеспечивает экономное использование площади и сохранение здоровья работающих. Планировка служебных помещений определяется характером осуществляемой в них работы. При этом учитывается функциональная значимость структурного подразделения, содержание и технология выполнения работ, взаимосвязи работников в процессе труда.

При планировке служебных помещений и размещении рабочих мест в них необходимо учитывать следующие рекомендации:

- движение рабочего потока должно происходить без лишних возвратов и пересечений;

- структурные подразделения и часто вступающих в деловые контакты работников следует размещать в непосредственной близости друг от друга;

- шкафы, стеллажи и другое оборудование коллективного пользования необходимо располагать так, чтобы было удобно подходить к ним и пользоваться ими;

- в помещении не должно находиться ничего лишнего, ненужного для работы;

- площадь отдельных рабочих мест должна соответствовать санитарным нормам и специфике выполняемой работы;

- подразделения, связанные с приемом сторонних посетителей (отдел снабжения, сбыта, отдел кадров), целесообразно размещать вблизи входов, лифтов или на первых этажах здания;

- рабочие места сотрудников, связанных с приемом большого числа посетителей, следует размещать поблизости от входа в служебное помещение отдела, службы;

- подразделения, услугами которых пользуются все другие подразделения (например, канцелярия), должны размещаться приблизительно на равном расстоянии от всех отделов;

- рабочие столы целесообразно располагать перпендикулярно линии окон, так, чтобы свет падал слева (справа менее рационально, но допустимо, размещение работника лицом к окну нерационально, а спиной — недопустимо);

- рабочие столы не рекомендуется размещать вблизи отопительных приборов (в крайнем случае эти приборы должны быть закрыты специальными щитами).

Рациональный вариант планировки рабочего места предполагает размещение средств и предметов труда в пределах зон, наиболее удобных для выполнения трудовых процессов (рабочих зон).



Рабочая зона — пространство на стационарном рабочем месте в горизонтальной и вертикальной плоскостях, в пределах которых работник, не перемещаясь, может выполнять работу. Различают нормальную и максимальную зоны.

Нормальная рабочая зона в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев правой и левой рук, согнутых в локтевом суставе при свободно опущенном плече. Такая зона занимает около 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину. Здесь располагаются наиболее часто используемые средства и предметы труда и выполняется основная работа.

Максимальная рабочая зона в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев полностью вытянутой руки человека. В зоне, где работник действует вытянутыми руками, располагаются реже используемые средства труда. Взаимоперекрываемая при этом площадь (для обеих рук) определяется дугой около 1500 мм по фронту и 500 мм в глубину. Обычно габариты стола принимаются несколько большими, чем максимальная зона досягаемости.

**Организация питания и отдыха работников.** Руководитель пищевого комплекса, являющегося структурным подразделением организации, подотчетен фэсилити-менеджеру и несет ответственность за эффективность работы следующих секций:

- кухня;
- ресторан, буфет, мини-бары;
- уборка и мойка посуды.

Требования, предъявляемые к руководителю такого ранга, как директор пищевого комплекса, обычно включают не только его должностные обязанности, но и особые способности, знания и опыт, без которых эти обязанности выполнять просто невозможно.

Анализ зарубежного опыта показывает, что руководитель пищевого комплекса должен иметь большой опыт работы и быть преданным своему делу. Опыт можно приобрести двумя путями: путем производственной практики в период обучения в специализированном колледже или последовательно работая во всех секциях пищеблока. В любом случае, это должен быть многообразный опыт работы на кухне хотя бы в течение 1—2 лет, затем необходимо по несколько месяцев поработать в снабжении, на складе, в секции мойки посуды. Очень полезно поработать хотя бы по году в ресторане, баре и в секции обслуживания конференций.

Национальная ассоциация ресторанов США сформулировала должностные обязанности управляющего пищеблоком, указав его функции, начиная

с работы с кадрами и кончая вопросами санитарного состояния и безопасности. Наиболее важные из них следующие.

1. Работа с кадрами:

- прием на работу;
- инструктаж и обучение;
- составление графика работы;
- руководство работы с кадрами

2. Управление финансовой деятельностью:

- работа с бухгалтерией;
- контроль над уровнем расходов.

3. Административная работа:

- составление штатного расписания;
- координация деятельности пищеблока с другими структурными подразделениями организации;
- календарное планирование деятельности.

4. Управление маркетингом.

5. Оперативное руководство техническим обслуживанием, санитарным состоянием и обеспечением мер безопасности.

6. Управление производством:

- проверка наличия и состояния отчетности о товарно-материальных запасах пищеблока;
- проверка продуктов, доставляемых оптовиками;
- инспекция обеденных залов, кухни, туалетов, кладовых и складских помещений;
- ежедневная проверка отчетов служб о хищениях;
- проведение инструктажа персонала относительно размера порций, контроль за отходами и т.п.

Зона отдыха персонала, без преувеличения, — важнейшая зона в офисе. В зарубежной практике зоны отдыха планируют исходя из расчета 0,4—0,5 м<sup>2</sup> на человека. Независимо от того, какое помещение отведено под зону отдыха, здесь нужно предусмотреть удобную мягкую мебель, на которой можно сесть в непринужденной позе, вытянув ноги, расслабиться. Непременный атрибут — место, где можно попить чаю или кофе, перекусить. Это может быть небольшой бар, кафетерий или стол с самоваром. Прекрасно, если в другом помещении, относящемся к зоне отдыха, расположен тренажерный зал. Недостаток движения — бич сотрудников офисов, и с этим надо бороться, в том числе с помощью правильного подбора мебели и оборудования всех помещений.

**Организация уборки помещений.** К функциям фэсилити-службы в числе прочих относится уборка помещений. Повседневное под-

держание в должном порядке огромного числа производственных помещений и помещений общего пользования требует большой ответственности и пунктуальности.

Управляющему службой уборки в своей работе необходимо руководствоваться следующими правилами:

1) использовать людские ресурсы эффективно, чтобы добиться своевременного выполнения работы; распределять задания и распределять обязанности среди подчиненных;

2) стараться стандартизировать рутинные работы;

3) регулярно проводить инвентаризацию;

4) координировать работу своей службы с другими, особенно с административными и инженерно-эксплуатационными.

К уборке помещений могут привлекаться как постоянные сотрудники, так и внештатные работники службы уборки (подрядчики) — для проведения генеральной уборки, мытья окон и т.п.

Управляющему этой службы следует:

- руководить людьми, следить за оборудованием и поставками инвентаря;

- обеспечивать чистоту и порядок в производственных помещениях и помещениях общего пользования;

- вести отчетную документацию;

- предотвращать несчастные случаи среди работников;

- руководить службой в соответствии с финансовой политикой организации.

#### **9.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для эффективного управления инфраструктурой фэсилити-менеджер должен заниматься проектами ее развития — от начальной стадии до стадии их воплощения. Желательно участвовать в проекте застройки участка, обеспечивая оптимальное размещение здания (зданий) и различных сооружений компании. Сотрудничая в разработке архитектурного проекта здания организации, специалист старается уже на этом этапе предусмотреть все возможности для комфортной работы персонала. Фэсилити-менеджер занят в проектах создания или реконструкции инженерной инфраструктуры организации с момента осознания необходимости проведения работ до их приемки у подрядчика.

В проектную команду сегодня все чаще входят не только инженеры и строители, но и специалисты в области финансирования инфраструктуры, оценки состояния окружающей среды. Строительство но-

вых объектов обычно более сложно, чем ремонт и реконструкция. Ремонт и реконструкция не требуют такого количества переговоров с органами власти и, вероятно, услуг консультанта-конструктора. Можно найти и другие различия между проектом ремонта (реконструкции) и проектом замены (нового строительства); однако для успешного выполнения любого проекта, касающегося инфраструктурных систем, управляющий должен помнить все нижеследующие рекомендации, высказанные американскими исследователями.

1. Качество проекта зависит прежде всего от заказчика (владельца). Владелец может быть подразделение федерального правительства или местного самоуправления, организация любой другой формы собственности. Владелец определяет цели проекта, которые должны быть всеобъемлющими и реалистичными, и доводит их до сведения всех влиятельных заинтересованных лиц. Таким образом, качество проекта зависит также от четкости поставленной задачи. В конечном же итоге уровень качества определяется тем, насколько удалось удовлетворить требования пользователей — прежде всего, служащих организации.

2. Управляющие, в свою очередь, должны информировать о целях проекта всех рядовых участников и координировать усилия членов команды. Сообщаются цели, поставленные владельцем (стоимость, масштаб и расписание работ), требования надзирающего учреждения и все существенные технические данные. Для координации усилий команды требуются частые и эффективные контакты. Недостаток координации и информации — одна из важнейших причин неудач при выполнении проектов, проблем в коллективе и неудовлетворенности его членов. Проведенные исследования показывают, что по крайней мере 25% неудач происходят от недостатка информации или отсутствия координации в проектной команде.

3. Нужно исследовать альтернативные методы выполнения проектов, особенно когда речь идет о сложных проектах. В анализе альтернатив должны участвовать все участники проекта, включая пользователей. Это направит дискуссии на поиск решений и создаст консенсус относительно избранных альтернатив. Исследования необходимы также для оценки всех вопросов охраны окружающей среды, требований к строительству и влияния на местное сообщество.

4. Управляющий обязан организовать команду проектировщиков. Количество членов команды может быть разным, но она должна состоять из компетентных профессионалов, представляющих владельца, специалиста-конструктора и подрядчика (когда он выбран). Команду следует набирать в соответствии с концепцией проекта, а работу продолжать — до полного его завершения. Команда должна делиться

информацией, координировать все аспекты реализации проекта и отвечать перед заказчиком за качество работ. Команда проектировщиков обязана предоставлять владельцу соответствующую или требуемую информацию (в форме исследований, отчетов или планов) для своевременного просмотра и одобрения. По мере возможности следует использовать помощь квалифицированных инженеров, компьютерное проектирование и другие технологии. В более сложных проектах нужно оценить возможности системы тщательных осмотров. Осмотр проекта или даже его отдельных компонентов профессионалом высокого уровня может привести к значительной финансовой экономии.

5. Выбор специалиста-разработчика — важнейший шаг в создании качественного проекта. Федеральное, местное законодательство и законы штатов обычно требуют, чтобы специалист-разработчик выбирался на основе демонстрации компетентности в областях, относящихся к проекту. В последнее время некоторые муниципалитеты используют процедуру торгов при выборе профессиональных услуг. Любой запрос на тему профессиональных услуг должен сопровождаться консультацией адвоката. Письменное соглашение, которое четко определяет ответственность, требования, обязанности, расписание, цены, список членов команды, изменения в масштабах проекта или деталях, инспекционные и прочие услуги, — важнейшее звено и база отношений между заказчиком и специалистом-разработчиком.

6. Качественный проект требует планирования строительства. Большинство проектов основано на участии в строительстве многих других учреждений, не считая владельца. В план должны быть включены поставщики коммунальных услуг, а их работа — скоординирована с главным проектом. При разработке и строительстве надо учитывать безопасность пешеходов и транспорта. Проблемы охраны окружающей среды и возможный социальный эффект от реализации проекта также обязательно учитываются при разработке и строительстве. Следует определить источник финансирования и порядок распределения средств. Необходима своевременная подача запросов и получение разрешений. Требуется также разработать методы связи с общественностью.

7. Следует организовать строительную команду. Она может состоять из инспектора и исполнителя в случае простого проекта или же из любого числа различных специалистов — подрядчиков, субподрядчиков, инспекторов, а также специалистов из других секторов. Для выполнения качественного проекта в команду важно включить представителей компаний, оказывающих вспомогательные услуги, и поставщика оборудования.

8. Процесс выбора подрядчика, который будет вести строительство, и формальный контракт обычно определяются законами штата и местными правилами и постановлениями. При подписании контрактов необходима юридическая консультация.

9. Организация строительных работ обычно требует создания многих групп. Фасилити-менеджер, представляющий интересы владельца проекта, следит за исполнением контракта, в том числе контролирует качество, затраты, принимает отчеты о ходе работ. Главный конструктор отвечает за внесение изменений на строительной площадке и предоставление соответствующей спецификации. Подрядчик отвечает за все методы и технологии строительства, надзор за работами и безопасность наемных служащих и граждан.

10. Последний компонент качественного проекта — его подготовка к сдаче или использованию. В программе по запуску построенных мощностей должны участвовать проектная команда и представители пользователей. Завершающий этап создания высококачественного проекта — проверка качества всех компонентов конструкции и обучение персонала.

После завершения проектных работ по созданию инфраструктуры основное внимание фасилити-менеджера должно сосредоточиться на управлении эксплуатационными расходами организации.

## **9.5. ЭКСПЛУАТАЦИЯ ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

**Основные термины, описывающие эксплуатацию объектов инфраструктуры.** Ремонт и обслуживание — основные процессы, обеспечивающие непрерывное функционирование объектов инфраструктуры организации.

Перед любым управляющим инфраструктурой организации стоит задача сократить издержки и одновременно предоставить больший объем услуг. В связи с этим затраты на обслуживание и ремонт объектов инфраструктуры часто не финансируются в достаточной степени. Так происходит потому, что менеджеры не имеют четкого представления о последствиях подобного шага. Действительно, последствия сокращения объемов обслуживания и ремонта обычно не проявляются сразу: до появления первых признаков недофинансирования может пройти несколько лет, и вот тогда уже возникают дополнительные издержки, связанные с исправлением последствий опрометчивой политики менеджера. Эти расходы часто превышают стоимость своевременных работ, которые могли бы устранить указанные дефекты. Вот почему необходимо определить принципы, которые помогут избежать подобных ситуаций, и познакомиться с основными терминами.

Толковый словарь В.И. Даля определяет *ремонт* как «починки, поправки, кои из года в год требует дом или какое-либо заведение; содержание, годовичные расходы на поддержку чего-либо; сумма для сего назначаемая». В Большом энциклопедическом словаре (БЭС) есть такое определение термина «ремонт» (фр. remonte от remonter — поправить, снова собрать) — исправление повреждений, замена элементов, починка. Различают текущий ремонт (замена или восстановление сменных деталей), средний (частичная разборка устройства и его восстановление), капитальный (полная разборка устройства с заменой всех изношенных частей).

*Обслуживание* — работы, осуществление которых требуется для обеспечения первоначального, оценочного срока полезной эксплуатации основных средств. Это, прежде всего, содержание в исправности собственности или оборудования. В понятие «обслуживание» входят периодическая или разовая проверка, наладка, смазка, чистка (не относящаяся к повседневной уборке здания), окраска, замена частей, мелкий ремонт и другие операции с целью продления работы и предотвращения непредвиденных поломок. Обслуживание не продлевает срока службы собственности или оборудования и не ведет к увеличению его стоимости.

Под *заменой* входящих в состав здания *компонентов или систем* понимают процесс замены части основных фондов или технического оснащения. Речь идет о замене одной единицы основных фондов на аналогичную или иную с возможностью выполнения той же функции. Причинами замены могут служить моральное устаревание, износ или разрушение. Принципиальное отличие замены от ремонта заключается в том, что предметом первой является самостоятельный, идентифицируемый объект.

Важно определить затраты на ремонт или обслуживание с точки зрения учета. Понятие «ремонт» используется как в бухгалтерском учете, так и в налоговом законодательстве.

Согласно Толковому словарю русского языка С.И. Ожегова «восстановление» — это «приведение в прежнее состояние», поэтому реконструкция и модернизация не «восстанавливают» функции и характеристики объектов основных средств, а расширяют их.

Таким образом, необходимо различать:

■ восстановление объектов основных средств, т.е. их приведение в прежнее состояние, которое по каким-либо причинам было нарушено; восстановление производится с помощью ремонта, а он в любом случае приводит объекты в прежнее состояние, но отличается лишь по степени сложности (текущий и капитальный ремонт);

■ расширение объектов основных средств, т.е. изменение их технико-экономических показателей. Это осуществляется с помощью модернизации (для оборудования и машин) или реконструкции (для зданий и сооружений).

В пункте 27 действующего Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01), в частности, сказано: «...затраты на модернизацию и реконструкцию объекта основных средств после их окончания могут увеличивать первоначальную стоимость такого объекта, если в результате модернизации и реконструкции улучшаются (повышаются) первоначально принятые нормативные показатели функционирования (срок полезного использования, мощность, качество применения и т.п.) объекта основных средств». Как видно, квалифицирующим признаком модернизации и реконструкции служит улучшение (повышение) первоначально принятых нормативных показателей функционирования (срок полезного использования, мощность, качество применения и т.п.) объекта основных средств. «В случае наличия у одного объекта нескольких частей, имеющих разный срок полезного использования, замена каждой такой части при восстановлении учитывается как выбытие и приобретение самостоятельного инвентарного объекта».

Что такое часть объекта? Определения этого в ПБУ 6/01 нет. Важность четкого определения понятия «часть объекта» можно проиллюстрировать на следующем примере. CD-ROM в системном блоке компьютера — это отдельный объект? CD-ROM служит более года, но в течение срока эксплуатации компьютера рассматриваемая деталь может меняться неоднократно.

Выделение какой-либо части объекта основных средств в составе сложного объекта возможно только в том случае, если такой объект описан в Общероссийском классификаторе основных фондов ОК 013-94, утвержденном постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 359.

К работам по обслуживанию, а также текущему и среднему ремонту объектов основных средств относятся работы по систематическому и своевременному предохранению их от преждевременного износа и поддержанию в рабочем состоянии.

Учет затрат на производство капитального ремонта организуется по отдельным объектам или группам основных средств. При этом следует исходить из того, что при капитальном ремонте оборудования и транспортных средств, как правило, производится полная разборка агрегата, ремонт базовых и корпусных деталей и узлов, замена или вос-



становление всех изношенных деталей и узлов на новые и более современные, сборка, регулирование и испытание агрегата. При капитальном ремонте зданий и сооружений происходит смена изношенных конструкций и деталей или замена их на более прочные и экономичные, улучшающие эксплуатационные возможности ремонтируемых объектов, за исключением полной замены основных конструкций, срок службы которых в данном объекте является наибольшим (каменные и бетонные фундаменты зданий, трубы подземных сетей, опоры мостов и т.п.).

**Обеспечение теплом.** Кроме ремонта и обслуживания объектов инфраструктуры, к эксплуатационным расходам организации относятся расходы на обеспечение теплом и расходы на энергоснабжение.

Система обеспечения зданий теплом устроена достаточно просто, однако технически она далеко не примитивна, и ее построение регламентируется множеством нормативных документов. В здании устанавливается тепловой пункт, представляющий собой теплообменник. Со стороны здания на него замыкается система отопления, со стороны коммунальных служб к нему подводится горячая вода. На внешние подвод и отвод устанавливаются датчики для измерения температуры подаваемой и отводимой воды и расходомер для измерения прошедшего через теплообменник объема воды. Подсчет количества тепла производится автоматически при помощи теплосчетчика. Последний представляет собой промышленный компьютер, подключаемый к упомянутым ранее датчикам.

В принципе владелец или арендатор здания может договориться с энергетиками о снятии показателей теплосчетчика через внешний интерфейс. При отказе потребителю придется параллельно ставить свою систему учета (формальных запретов на это нет) со своим счетчиком и измерительными устройствами. Это может быть любая подходящая система, но если вы собираетесь затем апеллировать к энергетикам с результатами альтернативных измерений, то лучше выбрать одну из используемых ими систем, желательно ту, для которой имеется описание внешнего интерфейса.

Контроль над тепловым пунктом необходим не только для проверки приходящих счетов, но и для предотвращения серьезных штрафов. Дело в том, что энергетики устанавливают ограничения на выходные параметры теплового пункта — температуру, давление на выходе и целый ряд других параметров потребления тепла. Если температура выбивается из нормативного диапазона, то это интерпретируется ими как неоптимальный расход тепла. Давление также должно поддерживаться на определенном уровне, так как оно влияет на работу всей системы обеспечения теплом. Выход этих и других парамет-

ров за пределы нормативов приводит к наложению на потребителя крупных штрафов.

Один из способов экономии тепла — снижение температуры батарей во время оттепели. Этого добиваются путем сокращения входящего в теплообменник потока воды таким образом, чтобы выходные параметры находились в пределах соответствующей нормы. Контроль над тепловым пунктом позволит также оспорить счета на оплату в случае неадекватного качества услуг. Например, если температура подводящей воды заметно меньше стандартной, то потребитель может заявить, что подводимого тепла было недостаточно для поддержания в помещениях нормальной температуры. При наличии документированного подтверждения шансы выиграть в таком споре весьма велики.

Из описания системы учета тепла можно сделать вывод, что она все-таки слишком громоздка и достаточно дорогостояща для того, чтобы ее можно было распространить на все здание, даже до уровня отдельных этажей, не говоря уже об отдельных помещениях. Детализировать расход тепла внутри здания в этом случае можно эмпирическим путем, варьируя подачу тепла в помещения и контролируя изменение в них температуры и общего расхода тепла. Очевидно, что методика расчетов по результатам подобных экспериментов вряд ли будет слишком сложной.

Второй важный (как по значимости, так и по стоимости) потребляемый ресурс — это электроэнергия. Организовать детальный учет расхода электроэнергии внутри здания несложно, но учитывать его на входе в здание до недавнего времени было проблематично. То есть проблемой с приобретением автоматизированных измерительных устройств не было, но фиксируемые ими результаты не служили для энергетиков аргументом. Не так давно, однако, ситуация изменилась. Известный в мире концерн «АББ» — он работает и на территории нашей страны — начал производство (причем непосредственно в России) микропроцессорных счетчиков, имеющих все необходимые сертификаты и уже достаточно активно применяемых энергетиками.

Всего существуют три основные модели:

- 1) «ДЕЛЬТА» — однофазный счетчик для потребительского сектора;
- 2) «АЛЬФА» — трехфазный счетчик, предназначенный для зданий;
- 3) «ЕвроАЛЬФА» — устройство уровня подстанции.

Счетчики «АББ» снабжены цифровым выходом, а также имеют собственную память для хранения графика нагрузки за определенный период, что обеспечивает сохранность информации в случае потери

связи, а также сохранение содержимого оперативной памяти при перебоях в электропитании. Счетчики не являются просто электронными аналогами установленных в наших щитках устройств, так как помимо расходуемых киловатт они учитывают и все особенности потребления энергии, в частности, такие параметры, как активная и реактивная энергия. Новые версии устройств должны будут предоставлять пользователям максимально полную информацию о параметрах потребляемой энергии, включая колебания напряжения, тока, частоты и сдвига фазы. Знание полной картины потребления энергии позволит как делать организационные выводы в отношении принимаемых внутри компании мер, так и вести аргументированный диалог с энергетиками, если вы считаете, что платите больше, чем следует.

В последнее время энергетики склоняются к введению различных тарифов в зависимости от времени суток. Это связано с неравномерностью потребления электроэнергии, пик которого приходится на дневное время, когда работают промышленные предприятия. Ночью же наблюдается перепроизводство энергии, что, во-первых, влечет за собой убытки, а во-вторых, просто вредно для энергетической системы. Стимулировать же ночное потребление энергии можно, снизив на нее тарифы. На бытовом уровне выгоду из этого можно извлечь, включая на ночь автоматическую стиральную машину, а на уровне офисного здания, например, частично переложив нагрев воздуха на систему кондиционирования (в пропорции, определяемой простым подсчетом).

Как видно из этих примеров, проблема учета основных ресурсов сегодня вполне решаема. При этом простой учет потребляемых ресурсов и их качества позволяет экономить средства, хотя бы за счет проверки соответствия оплаты потреблению.

**Создание благоприятного имиджа организации** оказывает большое влияние на ее деятельность. Имидж фирмы — результат скоординированных усилий, ориентированных на внешнюю среду компании и на ее внутреннюю структуру.

Внешняя среда, с точки зрения служб обеспечения, — это часть внешней среды всей организации, откуда исключаются потребители, конкуренты, акционеры и т.п., т.е. все, что связано с производством и реализацией производимой организацией продукции. Усилия фэсилити-менеджера, направленные на внешнюю среду фирмы, предполагают:

- удачное расположение в существующей планировке района;
- благоустройство прилегающей территории;
- отсутствие вредных воздействий на окружающую среду;
- участие в общественных мероприятиях по благоустройству окружающей территории;

■ отсутствие конфликтов с интересами жителей близлежащих домов из-за самого факта существования организации (например, затруднение парковки, вырубка зеленых насаждений и т.п.);

■ эстетическая привлекательность внешнего вида здания компании.

Любая организация, поскольку она существует физически, интегрирована в определенное территориальное сообщество. От того, как компания будет вести себя по отношению к данному сообществу, будет зависеть, какое представление о ней сложится у людей. Организация как минимум не должна диссонировать с окружением в архитектурном, экологическом и социальном плане.

Внутренний аспект проблемы создания имиджа организации предполагает:

■ благожелательный и квалифицированный персонал сервисных служб;

■ рациональную и понятную планировку здания, наличие указателей;

■ чистоту помещений;

■ современный дизайн внутреннего пространства;

■ функционирующий лифт и исправную сантехнику.

Следует обратить внимание на тот факт, что имидж большого количества организаций складывается главным образом не благодаря усилиям специалистов по связям с общественностью (public relations), а в результате непосредственного контакта с ними граждан. Так, с целым рядом организаций люди сталкиваются каждый день (магазины, метрополитен, школы, детские сады, учебные заведения и т.д.). С другими организациями сталкиваются реже (поликлиники, РЭУ, театры, рестораны, мастерские, банки и т.п.).

Внешний вид здания и находящихся в нем офисов будет первым, что определит отношение клиента к данной организации. Кроме таких очевидных факторов внешнего облика, как дизайн и чистота, важно, чтобы внешний вид здания соответствовал роду деятельности организации (не следует красить похоронное бюро в ярко-розовый цвет). Здравый смысл во многом должен определять устройство интерьера здания. Главное — чтобы оно было удобным для персонала и посетителей. Но поскольку речь идет об имидже, то это «удобство» должно быть видимым, заметным. Как этого добиться? Существуют такие очевидные вещи, как удобная мебель, лифты, чистые туалеты (которые не надо искать). Есть и важные детали, которые нельзя игнорировать (например, легко открывающаяся входная дверь, указатели внутри здания, если оно большое).

И все-таки главное, что создает комфортную обстановку, точнее, психологический комфорт у клиента, — доброжелательное отношение к нему персонала, т.е. улыбающийся лично вам сотрудник фирмы (продавец магазина, секретарь офиса и т.д.), которого вы встречаете, только войдя в здание.

В огромной степени имидж организации складывается из имиджа ее сотрудников. Последний может быть создан с помощью чисто «технических средств» (униформа или определенный стиль в одежде, специфический тип макияжа или отсутствие такового, «приказ» начальства улыбаться, предлагать кофе и произносить десяток заученных вежливых фраз). Однако в идеале за этими техническими аксессуарами и навыками должны присутствовать желание и привычка быть действительно доброжелательными и действительно вежливыми.

**Организация массовых мероприятий** также входит в обязанности фэсilitи-менеджера. Участников съездов, форумов, конференций, симпозиумов, как правило, обеспечивают трехразовым питанием. Обеды и ужины могут быть организованы в гостинице или ресторанах города. Для своевременной организации питания администрация ресторана должна быть заранее уведомлена о сроках и режиме работы съезда (форума, конференции), численности участников. Совместно с организаторами этих мероприятий определяют время посещения ресторана, стоимость дневного рациона и порядок расчета. Меню в этом случае составляют заранее и согласовывают с заказчиком, причем нередко предлагают варианты комплексных завтраков, обедов, ужинов.

Необходимость одновременного обслуживания большого количества людей, располагающих небольшим отрезком времени, требует быстроты и четкости работы официантов. Поэтому в эти дни пересматривают график выхода на работу обслуживающего персонала с тем, чтобы обеспечить максимальное присутствие работников в период завтрака и обеда. Численность обслуживающего персонала рассчитывают исходя из нормы обслуживания: один официант может обслуживать одновременно не более восьми потребителей. Для сбора посуды выделяют подсобных рабочих, что позволяет официантам заниматься только подачей блюд и расчетами с потребителями.

Официантам удобнее работать, когда за каждым участником делегации закреплено определенное место за столом, а столы сервированы заранее.

Завтраки, обеды и ужины проводятся в определенные часы. Они заранее согласовываются с организацией, отвечающей за обслуживание участников этих мероприятий, как и меню (с учетом выделенных для этих целей сумм).

**Субъект фэсилити-менеджмента.** Чтобы правильно организовать работу обслуживающей подсистемы фирмы, нужно создать такую систему управления, которая бы охватила всю совокупность организационных форм по координации действий в области планирования набора услуг, руководства реализацией этих мероприятий и поддержания связей с внешней средой. Таким образом, можно сделать вывод, что рекомендации фэсилити-менеджмента могут быть использованы:

- при реорганизации инфраструктур предприятий и организаций на базе профессионального управления;
- муниципальными органами — при оказании консультативных услуг в рамках процесса по управлению инфраструктурой;
- частными фирмами, оказывающими сервисные услуги организациям.

### **Основные понятия**

Фэсилити, фэсилити-менеджмент, фэсилити-менеджер, обеспечивающая подсистема, эксплуатация, ремонт, обслуживание, восстановление, замена, имидж организации, эргономика, дизайн, интерьер.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что входит в сферу компетенции фэсилити-менеджмента?
2. Какие задачи выполняет фэсилити-менеджмент?
3. Какие функции выполняет фэсилити-менеджмент?
4. Что такое эргономика?
5. Какие требования предъявляются к санитарно-гигиеническим условиям труда?
6. Что понимается под ремонтом и обслуживанием?
7. Какие энергосберегающие процедуры и технологии Вам известны?
8. Какое влияние оказывает фэсилити-менеджмент на имидж организации?

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Объясните, почему фэсилити относится к бизнес-функциям?
2. Охарактеризуйте состояние фэсилити-менеджмента в российских компаниях?
3. На что необходимо обращать внимание при планировании и оснащении офиса и рабочего места?
4. Почему фэсилити-менеджмент должен с самого начала участвовать в проекте строительства и развития инфраструктуры?
5. Должен ли фэсилити-менеджер вмешиваться в основные бизнес-процессы организации? Если да, то в каких случаях?
6. Определите основные принципы организации рабочего пространства организации.

7. Как Вы думаете, по какому пути пойдет дальнейшее развитие фэс-лители-менеджмента?

#### Рекомендуемая литература

1. Волков Ю.Я. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. Ростов-на-Дону : Феникс, 2003.
2. Воловская Н.М. Экономика и социология труда : учеб. пособие. М. : Новосибирск : ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2001.
3. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р. Экономика недвижимости: учеб. М. : Филинъ, 1999.
4. Гуртовцев З.А. Комплексная автоматизация энергоучета на промышленных предприятиях и хозяйственных объектах // Современные технологии автоматизации. 1999. № 3
5. Джи Б. Имидж фирмы. СПб. : Питер, 2000.
6. Клюев Ю.Б., Гавв Л.Г. Управление энергоснабжением в научно-производственном объединении Свердловск : Изд-во Уральского ун-та, 1991.
7. Коттс Д. Управление инфраструктурой организации / пер. с англ. М. : Типография «Новости», 2001.
8. Мунитов В.М., Зинченко В.П. Эргономика. М. : Логос, 2001.
9. Райхцаум А.Л. Техническое обеспечение деятельности персонала офиса // Секретарское дело. 2000. № 3.
10. Рунге В.Ф. Эргономика и оборудование интерьера. М. : Архитектура-С, 2005
11. Стельмахович М.А. Деловая культура для официантов-барменов. Ростов-на-Дону : Феникс, 2001.
12. Талонов А.В. Управление инфраструктурой организации (facility management) // [http://upravdomnm.ru/facility\\_man.html](http://upravdomnm.ru/facility_man.html)
13. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике : сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.

Чтобы знать, что нам делать, мы должны  
решить, что нам делать не надо

*Д. Корада*

## ТЕМА 10

### **ЦЕЛЬ, УСЛОВИЯ И ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Цели, задачи и критерии разработки управленческого решения.  
Ресурсные ограничения и принятие решения. Общие условия  
разработки управленческого решения. Классификация и виды  
управленческих решений. Основные методологические подходы  
к разработке управленческих решений

#### **10.1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И КРИТЕРИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

**Цель разработки управленческого решения.** Предпосылкой успешной деятельности предприятия служит эффективная организация и управление его ресурсами. Очевидно, что эти действия призваны обеспечить достижение целей и развитие предприятия на фоне подвижных факторов среды. Поэтому состав производственных и руководящих подразделений компании и связи между ними проектируются таким образом, чтобы иметь возможность продвигаться к намеченным ориентирам, несмотря на возникающие помехи — внешние (повышенные инфляции, снижение платежеспособного спроса, срывы поставок ресурсов, неплатежи потребителей услуг, обострение конкуренции на рынке и др.) и внутренние (рассогласование в движении материальных, информационных и других потоков на предприятии, отказы оборудования, нарушения технологической и трудовой дисциплины, конфликты в коллективе и др.).

Между тем построение рациональной структуры предприятия — это лишь необходимое условие его жизнеспособной деятельности. Достаточным же условием становится наполнение структуры компании ресурсными потоками (материально-техническими, энергетиче-



скими, трудовыми, информационными, финансовыми и др.) и создание такого режима их движения и накопления, который позволит преодолеть негативное влияние помех и добиться поставленных целей (что входит уже в задачу управления предприятием). Тем самым организация и управление органически взаимосвязаны и дополняют друг друга, образуя вместе целостную систему менеджмента предприятия.

Исходя из этого, управленческая деятельность состоит в поиске и обеспечении выполнения решений, реализация которых отвечает стратегическим и тактическим намерениям предприятия в ожидаемой экономической ситуации. Вот почему каждое решение, с одной стороны, сохраняет в себе направленное движение к целям, а с другой — обязано уменьшить или нейтрализовать отклонения от плановой траектории поведения фирмы. Эта задача ныне приобретает особую актуальность ввиду того, что предприятие испытывает влияние быстрых перемен, требующих от него не менее оперативного реагирования. Ускорение изменений в нашем окружении и побуждает повышать эффективность принимаемых решений, на что неоднократно обращали внимание авторитетные теоретики менеджмента [1], [2], [3].

В частности, И. Ансофф для характеристики степени изменчивости окружения компании вводит понятие турбулентности внешней среды, уровень которой определяется комбинацией следующих факторов: непостоянством рыночной среды, скоростью изменений, интенсивностью конкуренции, технологическими возможностями, покупательскими предпочтениями, давлением со стороны правительства и отдельных влиятельных групп [2, с. 315—316]. Чем выше уровень турбулентности внешней среды, тем агрессивнее должно быть поведение предприятия на рынке, что имеет прямое отношение к его управленческим способностям.

Стремительность этого процесса выливается в непрерывную коррекцию деятельности предприятия, осуществляемую благодаря планированию показателей его работы и наблюдению за поведением внешней и внутренней среды фирмы. Поскольку по прошествии времени появляется возможность для сравнения полученных фактически результатов с запланированными показателями, последующее управленческое решение учитывает происходящие в среде изменения и обеспечивает «вывод» предприятия на расчетную траекторию. В итоге *цель разработки управленческого решения* заключается в том, чтобы достигнуть намеченных целей благодаря анализу процесса деятельности и ресурсообеспечения компании и с учетом прогноза того, как в плановом периоде будут изменяться внешняя и внутренняя среда.

### **Основные типовые задачи принятия решений (альтернатив).**

Среди характерных типов управленческих задач в работе предприятий выделяют [4] следующие:

*упорядочение альтернатив* — ранжирование их по некоторому критерию (по степени важности, необходимости и др.); так, предприятие может определить наиболее выгодные для себя инвестиционные проекты и менее привлекательные в зависимости от их будущей доходности;

*распределение альтернатив по классам решений* — соотнесение их с классами лучших, посредственных и т.д. альтернатив; например, отбраковка при планировании производства явно не пользующихся спросом видов продукции в отличие от товаров-лидеров;

*выделение лучшей альтернативы* — поиск предпочтительной альтернативы из набора возможных. В частности, это может быть отыскание самого высокоприбыльного плана производства продукции (услуг, работ и т.д.) среди допустимых вариантов плана.

Последние задачи обычно и составляют основной предмет изучения теории принятия решений, и потому их стоит рассмотреть подробнее.

**Критерии выбора решения.** Выбор предпочтительного решения из множества возможных исходит из того, что существует мерило, оценивающее каждое решение и сообщающее о том, лучше оно или нет по сравнению с другими решениями. Такой измеритель определяет степень пригодности рассматриваемого решения с точки зрения достижения целей предприятия и указывает на наиболее выгодное решение, ввиду чего он и называется критерием выбора решения. Тем самым *критерий выбора решения* представляет собой показатель, обосновывающий принятие того или иного решения.

В литературе также можно встретить тождественные по смыслу понятия: показатель эффективности, качества, оптимальности. Выраженный в математических символах, такой критерий носит название *целевой, или критериальной, функции*.

В содержательном аспекте критерий — это приоритетный для деятельности предприятия экономический показатель; например, выручка от реализации продукции (услуг, работ и т.д.), прибыль от продажи продукции, затраты на изготовление продукции, доля продукции предприятия на рынке, конкурентоспособность продукции и др.

Обычно различают *количественные критерии*, допускающие естественное численное измерение, и *качественные критерии*, которые не могут быть выражены непосредственно в цифровой форме и потому оцениваются косвенным образом. Среди первых — натуральные

(например, количество изготовленной продукции в штуках, тоннах и т.п.) и стоимостные (выручка, затраты, прибыль и т.д. в денежных единицах) показатели. Среди вторых — социально-психологические параметры, конкурентоспособность продукции и др. Для выполнения формализованного анализа качественные критерии с помощью экспертного оценивания приобретают численную меру, что дает возможность вводить и обрабатывать такую информацию наряду с количественной и находить обобщающее решение.

Между тем в процессе принятия решения иногда приходится прибегать более чем к одному критерию выбора (*многоцелевые*, или *многокритериальные, задачи*), что отвечает сложному характеру социально-экономических систем. Так, предприятие может стремиться к наращиванию объема продаж продукции и одновременно с этим к повышению ее конкурентоспособности, вследствие чего постановка задачи становится двухкритериальной.

Экономические задачи принятия решения чаще всего формулируются как *экстремальные*, отражая необходимость поиска экстремума критериальной функции — минимума или максимума ее значения (в зависимости от характера критерия). Решения, полученные с помощью применения оптимизационных экономико-математических методов, называются *оптимальными*.

Следует заметить, что наряду с традиционной постановкой задачи максимизации извлекаемой прибыли в настоящее время развивается и другой подход, вытекающий из психологии и раскрывающий ориентацию предприятий на некоторый уровень удовлетворенности. По этому поводу Г. Саймон пишет: «Если мы хотим объяснить поведение на основе этой теории, мы должны полагать, что целью фирмы является не максимизация, а достижение определенного уровня прибыли, удержание определенной доли рынка и определенного уровня продаж. Фирмы будут стремиться достигнуть скорее удовлетворения, чем максимизации» [8, с. 55].

Примечательно, что цель большинства западных сервисных фирм — максимизация доходов, поскольку минимизация издержек, свойственная промышленным предприятиям, для фирм утрачивает актуальность из-за ее слабой зависимости от места расположения [10]. В этом отношении и управление прибылью рассматривается фирмами также в рамках задачи максимизации дохода или объема выработки продукции, ограниченной по объему в заданный период времени.

Критерии выбора из-за объективной взаимосвязи и разнонаправленности изменений могут противоречить друг другу, т.е. удовлетво-

ние решения одному (одним) из них повлечет за собой недостижимость другого (других) критерия (критериев). Например, в упомянутой выше двухкритериальной постановке задачи максимум объема продаж продукции не всегда может быть получен при условии максимизации общей конкурентоспособности выпускаемой продукции, и наоборот. Подобный набор «трудно совмещаемых» критериев придает задаче конфликтный характер, ввиду чего такие задачи носят название *конфликтных*. Поиск решения в такой ситуации часто приводит к выбору компромиссного варианта, удовлетворяющего в определенной мере всем учитываемым критериям. При этом степень компромисса является регулируемой и может варьироваться аналитиком, что позволяет находить взвешенное решение.

Приступая к задаче поиска наилучшего решения, следует тщательно обосновать и умело формализовать критерий или группу критериев, поскольку от этого зависит правильность разработки решения и успех деятельности предприятия.

#### **10.2. РЕСУРСНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ. ОБЩИЕ УСЛОВИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

**Ресурсные ограничения.** В процессе реализации принятого решения используются ресурсы предприятия, поэтому уже на стадии нахождения и анализа полученного варианта управленческого решения необходимо вести учет ожидаемого запаса ресурсов. В ином случае принятое решение окажется без достаточного ресурсного обеспечения, а потому скорее всего будет обречено на неудачу. В зависимости от наличия и количества ресурсов меняется пространство возможных решений: в одном случае оно может быть относительно большим, в другом — малым, поскольку искомое решение для своего выполнения требует соответствующего запаса ресурсов.

«Возможности всегда бьют ключом, — отмечал П. Друкер, — а средства для их осуществления ограничены. Нужно принимать приоритетные решения, иначе не будет сделано ничего. В этих решениях отражается окончательная оценка всего того, что бизнес знает о себе, о своих экономических характеристиках, преимуществах и слабостях, возможностях и потребностях» [3, с. 250].

Словом, если игнорировать ресурсные условия, ухудшаются возможности движения к намеченным целям. Вот почему с изменением ресурсных условий более предпочтительными будут решения, удовлетворяющие наложенным ограничениям на используемые ресурсы.

**Виды ресурсов.** Структура и величина привлекаемых ресурсов зависит от профиля деятельности предприятия и может включать следующие виды:

- материально-технические ресурсы — как недвижимое имущество (склады, залы, производственные и другие помещения), оборудование, аппаратуру, вычислительные, транспортные средства и иные основные фонды предприятия, так и сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо и другие вещественные компоненты производства;

- трудовые ресурсы — численность и профессионально-квалификационный состав работников, производительность, мотивация и стимулирование их труда;

- технологические ресурсы — это качественный уровень и гибкость технологических процессов изготовления изделий или оказания услуг, экономичность и перестраиваемость их на производство новых изделий или услуг;

- информационные ресурсы — количество и качество информации о внешней и внутренней среде предприятия; эта информация была получена аналитиками в ходе разработки управленческого решения;

- организационные ресурсы — структура руководящих органов и производственных подразделений предприятия, их способность к взаимозаменяемости и резервированию мощности на случай необходимости;

- управленческие ресурсы — комплекс персонала управления и его алгоритмического, математического, программного и иного обеспечения, используемого для реализации функций менеджмента;

- финансовые ресурсы — фонд денежных средств, привлекаемых для выполнения искомого управленческого решения.

Поскольку решение можно рассматривать как продукт преобразования исходной информации, этот ресурс становится ключевым и обуславливает специфику самого процесса нахождения решения: в зависимости от объема и точности имеющейся информации выбирается адекватная модель поиска, которой, в свою очередь, свойственна та или иная погрешность расчета. Тем самым информационный ресурс вводит ограничение на добротность разрабатываемого управленческого решения.

**Условия разработки управленческого решения.** Возвращаясь к постановке задачи поиска решения, подытожим ее содержание словами И. Ансоффа: «С точки зрения принятия решений, задача руководства фирмы заключается в *формировании и направлении процесса оптимального использования ресурсов на пути к достижению поставленных целей*» [2, с. 28–29]. Таким образом, для разработки управленческого решения необходимо:

1) обосновать и сформулировать цели, которые предполагается достигнуть при реализации решения (наряду с этим, для оценки предпочтительности того или иного решения может потребоваться выбор специального критерия или целевой функции);

2) располагать множеством возможных решений, которые могут быть рассмотрены с позиций удовлетворения поставленным целям;

3) уточнить ресурсные ограничения, вводимые в задачу поиска решения и сужающие пространство допустимых решений;

4) очертить круг внешних и внутренних факторов, влияющих на результат выполнения решения и учитываемых в процессе его поиска. В рамках этой задачи следует оценить степень полноты и точности имеющейся в распоряжении информации об этих факторах.

Настоящие условия служат предпосылками осуществимости задачи по разработке управленческих решений и критериями выбора алгоритма их нахождения.

### **10.3. КЛАССИФИКАЦИЯ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Многообразие условий поиска управленческих решений приводит к тому, что в практической деятельности встречается широкий спектр решений, отличающихся алгоритмом разработки и степенью обоснованности. Появляется необходимость в упорядочивании совокупности принимаемых решений и разделении их на виды в соответствии с тем или иным принципом классификации.

В частности, с точки зрения того, располагает ли лицо, принимающее решение (ЛПР), готовым алгоритмом или программой (компьютерной или нет — в данном случае принципиального значения не имеет) разработки решения или такой алгоритм необходимо специально создавать, решения разделяют [6] на запрограммированные и незапрограммированные.

*Запрограммированные решения* отыскиваются благодаря применению уже имеющегося у ЛПР алгоритма (программы) и часто носят повторяющийся и стереотипный характер. В этой ситуации ЛПР находит решение, прибегая к предписанной программой последовательности действий. Подобного рода задачи называют хорошо структурированными. Под этим подразумевается высокая «прозрачность» задач, т.е. ясность содержания и зависимостей между переменными, что позволяет преобразовать их в формализованный вид и упрощает поиск решения.

*Незапрограммированные решения* лишены такой алгоритмической поддержки, в связи с чем для отыскания решения нужно построить

подобный алгоритм и затем уже применить его. Такие задачи относят к слабо структурированным, поскольку они сложны и трудны для понимания из-за своей новизны и влияния на принимаемое решение еще не познанных факторов. При этом среди указанных факторов есть не только количественные, но и плохо формализуемые качественные, которые могут быть выражены лишь на естественном языке и часто доминируют в задаче.

Запрограммированные и незапрограммированные решения — крайние полюсы в спектре возможных решений, вот почему принято считать, что большинство принимаемых на практике решений находится между ними, т.е. носят черты как запрограммированных, так и незапрограммированных решений.

Еще один принцип классификации — информационная полнота процесса поиска решения. С этой точки зрения решения делятся [6] на следующие виды.

*Интуитивные решения* — ЛПР принимает их без достаточного информационного обеспечения, следовательно, на интуитивном уровне. Другими словами, ЛПР тяготеет к принятию того или иного решения, повинаясь влиянию собственных ощущений.

*Решения, основанные на суждениях*, — для выбора таких решений преимущественное значение имеет собственный опыт ЛПР, его знания, взгляды, традиции и т.д. ЛПР отдает предпочтение такому решению, которому доверяет больше всего, исходя из профессионального умения, навыков и накопленного опыта выполнения подобных задач.

*Рациональные решения* — для их обоснования привлекаются объективные инструменты, например математические методы. Таким образом достигается максимально возможное отвлечение от субъективного фактора в ходе поискового процесса, что способствует нахождению решения, не зависящего от личных пристрастий ЛПР. Вместе с тем понятно, что полностью освободиться от субъективизма ЛПР не может, и вряд ли такое стремление будет оправданным, важно лишь найти конструктивное сочетание объективных и субъективных инструментов.

Как видим, по мере перехода от интуитивных к рациональным решениям возрастает информационное наполнение процесса разработки решений, что придает им большую аргументированность и практичность.

С позиций стратегического планирования и управления И. Ансофф [2, с. 29—31] рассматривает три типа решений:

1) *стратегические решения* — обращены к проблемам избрания сферы деятельности фирмы и поиска новых направлений ее развития

(выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы);

2) *административные решения* — связаны со структурированием ресурсов компании и направлены на увеличение потенциала их использования;

3) *оперативные решения* — нацелены на увеличение эффективности использования ресурсов (максимизация прибыли от текущих операций).

Очевидно, эти решения, несмотря на определенные различия, органично взаимосвязаны и дополняют друг друга.

#### 10.4. ОСНОВНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методы, используемые в процессе поиска, формируют взгляды ЛПР на процесс нахождения, анализа и выбора управленческих решений. В экономической литературе последних лет предложено множество подходов к созданию методологического аппарата, призванного повысить качество принимаемых решений (например, [7], [9], [11] и др.). Среди известных подходов, способствующих логической стройности и обоснованности процесса разработки управленческих решений, основополагающее значение имеют следующие (рис. 10.1).

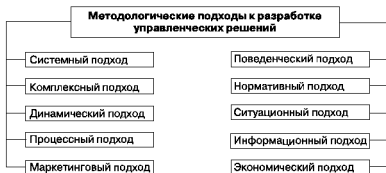


Рис. 10.1. Основные методологические подходы к разработке управленческих решений

1. *Системный подход*. Реализация решения окажет прямое или опосредованное воздействие на поведение всех взаимосвязанных звеньев, составляющих предприятие. Вот почему резонно сначала оценить характер и степень этого влияния и лишь потом принимать окончательное решение.



чательное решение. Обеспечивая достижение поставленных целей, управленческое решение вместе с тем способствует сохранению целостности предприятия как социально-экономической системы.

2. *Комплексный подход.* Деятельность компании разворачивается одновременно во множестве сфер, поэтому необходимо предвидеть последствия выполнения решения в материально-техническом, трудовом, организационном, управленческом, экономическом, финансовом, экологическом, социальном и других аспектах функционирования предприятия. По итогам этого комплексного анализа складывается заключение о пригодности разработанного решения.

3. *Динамический подход.* Процедура поиска решения должна учитывать подвижность окружения предприятия и изменение его поведения во времени. С одной стороны, происходит саморазвитие компании, тонкости которого не всегда поддаются детальному наблюдению и учету, а с другой — во многом неизвестным остается будущее действие факторов. Реализуемое решение испытывает влияние со стороны причинно-следственных факторов окружающей и внутренней среды, в результате чего полученный результат по завершении планового периода может иметь отклонение от ожидаемого.

4. *Процессный подход.* Процесс управления включает функции прогнозирования, планирования, учета, контроля, анализа и регулирования поведения предприятия, что нельзя забывать при разработке решения. Для осуществления управления все эти функции должны быть взаимоувязаны по этапам, содержанию и объему передаваемой плановой и отчетной информации. В противном случае может произойти снижение эффекта при выполнении управленческого решения.

5. *Маркетинговый подход.* Поскольку принимаемые решения нацелены на укрепление конкурентоспособности предприятия и его позиций на рынке, процесс разработки решений должен иметь «маркетингоориентированный» характер. Тем самым каждое решение должно рассматриваться под углом зрения его влияния на рыночное положение предприятия.

6. *Поведенческий подход* акцентирует внимание на том, что процесс разработки и осуществления решения находится под влиянием человеческого фактора, привносимого участниками этого процесса. Отсюда, принятое решение, с одной стороны, отвечает социальным приоритетам, ценностям, традициям руководителей, а с другой стороны, оно должно найти положительный отклик у исполнителей и реализовать их творческий потенциал.

7. *Нормативный подход* направлен на упорядочивание и рационализацию действий персонала управления в ходе разработки и вы-

полнения решений, что достигается благодаря как регламентации правил этой деятельности (с помощью стандартов предприятия, положений, должностных инструкций и др.), так и установлению прогрессивных норм использования ресурсов предприятия (времени, материалов, энергии, труда, финансов и др.).

8. *Ситуационный подход* исходит из того, что выбор предпочтительного решения диктуется конкретной ситуацией, т.е. характером изменения внешней и внутренней среды. Несмотря на общие закономерности, каждая ситуация обычно имеет определенную новизну, которая учитывается при разработке и принятии решения.

9. *Информационный подход*. Для полноценного поиска решения необходимо использовать как количественную, так и качественную (эвристическую) информацию о внешней и внутренней среде. В отличие от численных, качественные сведения не всегда удается выразить в цифровой форме, что не должно служить препятствием для их ввода в алгоритмы управления и последующей обработки. В настоящее время создан математический инструментарий (теория нечетких множеств и ее приложения) для формализации качественной информации и оперирования ею, вследствие чего повышается обоснованность полученного решения.

10. *Экономический подход*. Суть его состоит в том, что привлекаемые для разработки и реализации решений ресурсы предприятия (персонал, информация, алгоритмы, компьютерные программы, вычислительная и коммуникационная техника, энергия, материалы и др.) должны приносить положительный экономический эффект. Иными словами, результат применения этих ресурсов должен превосходить расходы на их приобретение, содержание и использование. В отношении информации это означает, что затраты на получение, обработку, передачу и хранение данных обязаны быть меньше выгоды от выполнения разработанного с их помощью управленческого решения.

Завершая рассмотрение методологических подходов, сошлемся на мнение П. Друкера [3, с. 251—252]: «Не существует универсальной формулы принятия правильных ключевых решений. Но если они принимаются наобум и без осознания их важности, они неизбежно окажутся неправильными. Для получения хотя бы одного шанса на то, чтобы быть правильными, ключевые решения должны приниматься систематически».

Аналогичного мнения придерживается и И. Ансофф. Он убежден, что «единого рецепта оптимального управления компанией не существует» [2, с. 411]. И это говорит о разнообразии проблемных ситуаций в хозяйственной деятельности и большом множестве отвечающих им управленческих решений.

Отмеченные методологические подходы, продолжая и развивая друг друга, имеют большой эффект при совместном применении их в органическом единстве.

### **Основные понятия**

Возмущение, задача, информация, классификация, критерий, объем информации, ограничения, оптимизация, организация, помеха, принятие решения, ресурсы, решение, среда, управление, факторы, целевая функция, цель, экстремум, эффективность

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что является предпосылкой успешной деятельности предприятия и почему?
2. Какие помехи встречаются в работе предприятия? Поясните их влияние на поведение предприятия
3. В чем состоит сущность управленческой деятельности?
4. Какая цель преследуется при разработке управленческого решения?
5. Осмыслите типовые задачи принятия решений (альтернатив) и приведите примеры из своей практики.
6. Какие задачи принятия решения относят к хорошо структурированным, а какие — к слабо структурированным?
7. Для чего служат критерии выбора решения?
8. Что называется целевой, или критериальной, функцией?
9. Чем отличаются количественные критерии принятия решения от качественных? Приведите примеры тех и других критериев.
10. Какие экономические задачи называют экстремальными?
11. Почему вводятся ограничения в задачу поиска решения?
12. Какие ресурсные ограничения обычно учитываются в задаче разработки решения?
13. В чем состоят общие условия, формулируемые для задачи поиска управленческих решений?
14. Для чего проводится классификация управленческих решений?
15. Как классифицируются решения по видам? Приведите примеры.
16. Какие основные методологические подходы к разработке управленческих решений Вам известны? Назовите и предложите обоснование их применения.

### **Задачи и упражнения**

1. Осмыслите цель разработки управленческих решений. Определите ее в рамках деятельности конкретного предприятия. Обратите внимание на ее определимость количественными и качественными мерами.

2. Рассмотрите различные критерии выбора управленческого решения и оцените их пригодность в конкретной задаче поиска решения. Предложите способ их формализации для математической постановки задачи.
3. Обсудите ресурсные ограничения, которые необходимо учесть в процессе поиска решения. Подумайте, какие из них больше всего будут лимитировать выбор управленческого решения.
4. Охарактеризуйте виды управленческих решений и проведите классификацию решений, принимаемых в конкретной ситуации
5. В выбранной задаче используйте основные методологические подходы к разработке управленческого решения и проведите обоснование целесообразности их применения.

#### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Исходя из цели и условий разработки управленческих решений, выберите и рассмотрите одну из типичных задач планирования деятельности предприятия (производство изделий или оказание услуг, формирование запаса сырья, обслуживание потока клиентов и др.).
2. Выполните анализ влияния ресурсных ограничений на выбор решения и предложите способ их формализации в математической постановке задачи поиска решения.
3. Проведите обсуждение действия внешних факторов, которые вмешиваются в процесс реализации решения, и вариантов их учета в постановке задачи.
4. Раскройте содержание основных методологических подходов к разработке управленческого решения и аргументируйте их прикладное значение для обоснования предпочтительного решения.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации // пер с англ. М. : Сирин, 2002.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999.
3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения // пер с англ. М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998.
4. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений : учеб. М. : Логос, 2000.
5. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. 4-е изд., перераб. и доп. М. : АБФ, 1996.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2004.
7. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волощук В.А. Исследование систем управления : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003.

8. Саймон Г Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // под ред. В.М. Гальперина. СПб. : Экономическая школа, 1995.
9. Управление организацией : учеб. // под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 3- изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2005
10. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
11. Хаксвер К, Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг // пер. с англ. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.
12. Цыгичко В.Н. Руководителю — о принятии решений. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 1996.
13. Экономико-математические методы и прикладные модели : учеб. пособие // под ред. В.В. Федосеева М : ЮНИТИ, 2000.

Машины должны работать. Люди должны думать.

*Девиз компании «Ай-Би-Эм»*

## ТЕМА 11

# **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

Информация о факторах, влияющих на процесс разработки решений.  
Объем и точность информации о среде предприятия

### **11.1. ИНФОРМАЦИЯ О ФАКТОРАХ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ РЕШЕНИЙ**

Разработка и принятие решения окружены объективными и субъективными факторами. Если первые представляют собой независимые от воли людей условия среды, то вторые выражают личностные свойства персонала. И те и другие накладывают свой отпечаток на процесс поиска решений и их осуществления.

*Объективные факторы* образуют фон разработки решений и характеризуются степенью «прозрачности» среды, т.е. объемом и достоверностью сведений о прошлом, настоящем и будущем поведении предприятия и его окружения. Очевидно, чем больше и точнее накопленная для принятия решения информация, тем лучше можно оценить последствия его реализации. А это значит, что выбор предпочтительного решения из множества допустимых станет более осмысленным и безошибочным.

*Субъективные факторы* воплощают социально-психологические черты людей: жизненные приоритеты, шкалу ценностей, традиции, привычки, стиль работы и др. Понятно, что эти свойства людей во многом определяют склонность руководителей к тому или иному решению и результативность его выполнения.

Наряду с выделением объективных и субъективных факторов, оказывающих воздействие на поиск и принятие решений, их можно рассматривать и с точки зрения того, находятся они внутри или вне предприятия. *Внешние факторы* обычно описываются понятием «макроэкономическая ситуация» и включают в себя региональные, отраслевые, федеральные, мировые факторы окружения предприятия, которые создают общие условия для отыскания предпочтительного решения. Среди них, например, уровень инфляции, доступность сырья и материалов, платежеспособный спрос на услуги и изделия, налоги, банковский процент за кредит, валютный курс рубля, таможенные тарифы, конкуренция и др.

Заметим, что в сфере услуг немаловажное значение приобретают такие внешние условия, как культурные ценности, демография, социальный статус клиентов, референтные группы, домашнее хозяйство и маркетинговые воздействия [8]. Очевидно, они влияют на поведение клиентов и должны учитываться в процессе выбора управленческих решений.

В отличие от внешних *внутренние факторы* выражают целевые ориентиры и ресурсный потенциал самого предприятия. Факторы внутренней среды определяют стремление к реализации миссии предприятия и его возможности, а следовательно, формируют направление поиска предпочтительного решения и вместе с тем накладывают на него ограничения. К внутренним факторам, в частности, относятся профессионально-квалификационный состав работников предприятия, конкурентоспособность услуг или изделий, производственные мощности (производительность) предприятия, накопленный или ожидаемый запас материально-технических (сырья, материалов, полуфабрикатов и т.п.) и финансовых ресурсов, информационно-техническое и программно-алгоритмическое оснащение управленческой деятельности менеджеров и др.

В настоящее время поиск решений опосредуется вычислительной техникой, что подразумевает исследование и учет психологических характеристик диалога, познания и личности пользователей компьютерных систем. Ввиду этого появляется необходимость представлять в компьютерных системах не только знания о предметной среде, но и психологические знания о человеке («модель пользователя»), разрабатывать методы контроля над функционированием компьютера. Здесь в фокусе анализа оказываются прежде всего интеллектуальные решения, которые свойственны ситуациям со скрытыми, неявными альтернативами [3].

Подобные решения могут быть подразделены на *жестко алгоритмические*, *эвристические* и *продуктивные* (творческие). Если первые отыскиваются в результате применения заданных правил, вторые используют критерии (эвристики), ограничивающие пространство возможностей, и тем способствуют избирательности поисковой процедуры, то третьи включают психологические новообразования, которые возникают у аналитика в ходе самого процесса принятия решения (порождение новых целей, мотивов, установок и т.п.). Тем самым творческие решения по своей сути противоположны алгоритмическим; поскольку сам поиск строго не регламентирован и претерпевает процесс функционального развития по мере его развертывания, психическая трансформация предшествует и подготавливает получение новых конечных результатов (продуктов). Очевидно, на практике происходит сложное переплетение, синтез этих типов решений, и «доля» каждого из них в общем решении продиктована конкретной ситуацией.

Специалисты отмечают, что компьютер как средство интеллектуальной деятельности выдвигает особые требования к мышлению аналитика, требует от него познавательной инициативы и активного понимания проблемы. Свою роль играют и мотивационные факторы, которые взаимодействуют с осознанной саморегуляцией стратегий, т.е. с процессом подготовки принятия решений. При этом в ходе диалога с ЭВМ на основании целей разной значимости и обоснованности принимаются промежуточные микрорешения.

Нельзя забывать и о том, что задачу нахождения решения формулирует и организует ЛПР (лицо, принимающее решение), обладающее своей шкалой ценностей и предпочтений, собственным опытом руководства предприятий, что индивидуализирует процедуру поиска и выбора решения. От интеллекта ЛПР, его восприятия текущей ситуации, проницательности и умения предвидеть ход событий зависит результат процедуры разработки управленческого решения. Поэтому глубина проработки решения определяется личными свойствами ЛПР и его ресурсным оснащением: объемом и достоверностью используемой информации, алгоритмом поиска решения, программно-вычислительными, техническими и иными средствами его обеспечения.

В этих рамках управленческое решение и задает деятельности предприятия «вектор» движения к плановым показателям с учетом располагаемых интеллектуальных, информационных, алгоритмических, программно-технических и других ресурсов. Условиями же разработки управленческого решения выступает информационно-интеллектуальная среда задачи, насыщенная отмеченными выше взаимосвязанными факторами воздействия на ход поиска и принятия решения.



## 11.2. ОБЪЕМ И ТОЧНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ О СРЕДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Значение количественных и качественных параметров информации для принятия управленческого решения.** Процедура разработки управленческого решения непосредственно зависит от знания влияющих на его результативность внешних и внутренних факторов деятельности предприятия. Объем и точность сведений о состоянии и тенденциях изменения макроэкономической ситуации, рынка изделий и услуг, покупательских предпочтений, конкурентной борьбы и т.д. определяют адекватность принимаемых решений реальной обстановке. Ведь дефицит и неточность требуемой исходной информации лишают возможности разрабатывать действенное управленческое решение и добиваться достижения целей.

«Информация об окружающей среде, которой обладает принимающий решение, гораздо меньше, чем приближение к этой реальной среде... На самом деле мир, воспринимаемый нами, фантастически отличается от реального мира, — обращает внимание Г. Саймон. — Различия эти происходят как из-за упущений, так и из-за искажений видения и возникают как при восприятии, так и при умозаключении. Погрешности упущений в восприятии гораздо опаснее, чем погрешность в выводе. Модель мира субъекта, принимающего решение, включает только мельчайшую долю всех необходимых характеристик реального мира, а его выводы извлекают только мельчайшую долю информации, которая присутствует в его модели» [7, с. 64].

Принципиальная неопределенность конкретного сценария, по которому будет развиваться предприятие, объективно присуща деятельности последнего, сдерживает возможности выбора руководством подходящего образа действий и отражается на эффективности работы компании. Поиск управленческого решения и его добротность находятся под влиянием динамизма и предсказуемости поведения внешней и внутренней среды предприятия в будущем. Вот почему с позиций уровня знания этой среды и прогноза ожидаемых результатов при реализации решений существуют различные условия их разработки и принятия (рис. 11.1).



**Рис. 11.1.** Условия разработки и принятия управленческих решений

**Условия определенности при разработке решения.** В этой ситуации предполагается, что отсутствует какая-либо неясность в отношении перспектив выполнения решения и его реализация приведет к заранее известному единственному результату. Иными словами, допускается полная осведомленность о дальнейшем изменении внешней и внутренней среды, а это дает уверенность в гарантированном достижении рассчитанных показателей работы предприятия или его подразделений. В таких условиях выбирается решение с наилучшим критериальным показателем. Иногда эти решения называются *детерминированными*.

Между тем подобная абсолютная информированность о будущем поведении среды выглядит, конечно же, натяжкой и идеализацией реальной деятельности предприятия, далекой от постоянства и точной предсказуемости. И все же на практике часто допускают такое огрубление обоснованности управленческого решения, предпочитая получить преимущество в простоте и удобстве алгоритмов его поиска.

**Условия риска при разработке решения.** В отличие от предыдущей, в данной постановке принимается во внимание действие случайных факторов во внешней и внутренней среде предприятия, вследствие чего реализованное решение по факту может расходиться с рассчитанной однозначной величиной. Поэтому подразумевают, что каждое решение может привести ко множеству возможных результатов, вероятности которых известны или могут быть оценены. При этом алгоритм выбора решения опирается как на вероятности получения тех или иных результатов, так и на их полезность, выраженную в натуральных, денежных и других единицах.

Учитывая вероятностную природу внешней и внутренней среды предприятия, можно повысить объективность управленческого решения и найти отвечающий действительности прогноз результата его выполнения. При разработке решений в условиях риска исходят из наличия достоверного статистического материала по прошлым периодам и предпосылки сохранения в будущем закономерностей изменения внутренней среды и окружения предприятия. В том случае, если в реальности эти принципы не выдерживаются, прогноз осуществления найденного решения может выйти за допустимые пределы точности.

**Условия неопределенности при разработке решения.** В этих условиях проблема информационной неполноты ощущается наиболее остро: сведения, необходимые для поиска решения, либо отсутствуют, либо их пригодность вызывает обоснованные сомнения. Тогда процесс разработки управленческого решения не имеет объективной информационной базы, и становится неизбежным привлечение квалифици-

рованных экспертов. Суждения последних позволяют ослабить дефицит знаний и дать рекомендации в плохо определенной обстановке, хотя результат выполнения решения при этом по-прежнему остается субъективным.

В самом деле, как и в рискованной ситуации, воплощение решения может привести к различным результатам, но в условиях неопределенности их вероятности либо не известны, либо не имеют смысла (когда ситуация не носит случайного характера). Следует заметить, что степень неопределенности информации может быть различной: от полного неведения относительно будущей обстановки до предположительного знания нижних и верхних пределов, в рамках которых может варьировать рассматриваемый показатель.

Неопределенность описания задачи принятия решений, в свою очередь, может быть условно разделена на следующие виды [6] (рис. 11.2).



Рис. 11.2. Виды неопределенностей описания задач принятия решений

Ситуация *неизвестности* отвечает первоначальной стадии исследования, когда не располагают вообще какой бы то ни было информацией для описания данной задачи. *Неоднозначность* присуща обстановке, для которой даже обильная по объему информация не может целиком прояснить ситуацию, поскольку принципиально отсутствует

в момент разработки решения. Наконец, *недостоверность* свойственна уже имеющейся информации из-за того, что:

- не все возможные сведения еще собраны (*неполнота информации*);

- максимальная по объему собранная информация оказывается недостаточной (*недостаточность информации*);

- элементы задачи имеют не точечное, а интервальное значение (*недоопределенность информации*);

- эти элементы заимствованы из описания другой задачи и потому лишь ориентировочно соответствуют действительности (*неадекватность информации*).

Вместе с тем в условиях недостоверности информации можно продолжить изучение задачи, а следовательно, пополнить и конкретизировать ее описание. Вот почему по завершении исследования ситуация может полностью проясниться, информация примет однозначный характер, и тогда для задачи «наступать» условия определенности либо поиск информации будет исчерпан, но ее неоднозначность преодолеть так и не удастся. И причиной тому — объективно присущая информации неопределенность, устранить которую доступными аналитику средствами не представляется возможным.

По источнику возникновения неоднозначность информации может быть вызвана случайной природой ситуации (*стохастическая неопределенность*), когда неопределенные элементы задачи подчиняются вероятностным закономерностям, либо неслучайными факторами (*нестохастическая неопределенность*).

Природная неопределенность появляется из-за отсутствия информации по не зависящим от человека причинам, ибо ее дефицит — следствие недостаточной изученности ситуации. Неопределенность подобного рода может возникнуть, например, при принятии решения об освоении нового вида изделия или услуги, когда нет возможности прогнозировать ее спрос из-за нехватки статистических сведений о подобных рыночных тенденциях в прошлом. Очевидно, с получением этих данных задача насыщается полезной информацией и становится более определенной.

Нестохастическая неопределенность отличается от предыдущей тем, что имеет субъективный характер и разделяется на два типа.

1. *Стратегическая неопределенность*, именуемая так потому, что связана с незнанием, какие из стратегий выбрали двое и более участников поиска решений. Каждое из действующих лиц вынуждено принимать решение в условиях, когда ему неизвестна информация о будущих стратегиях других участников. Например, описываемая

неопределенность присутствует в конкурентной борьбе предприятий, использующих для достижения своей цели те или иные стратегии.

2. *Концептуальная неопределенность*, вызванная спецификой мыслительных процессов человека. Основная трудность заключается в том, что человек оперирует трудно формализуемыми расплывчатыми категориями, часто имеющими качественную (а не количественную) меру. Так, концептуальная неопределенность появляется при целевых установках или условиях принятия решения, нечетко сформулированных руководителем. Тем самым возникает *лингвистическая неопределенность*, порожаемая неоднозначностью конструкций естественного языка, к помощи которого прибегают при описании задачи. При этом различают неоднозначность, которая присуща значению употребляемых слов (*полисемия*), и неоднозначность, скрытую в смысле фраз. Полисемия, в свою очередь, может принимать форму *омонимии* (слова совпадают по написанию, но могут пониматься по-разному; например, слово «среда» имеет множество разных значений: день недели, пространство и т.п.) и *нечеткости* (слова близки по своему значению и размыты по содержанию: понятия «мало», «немного» и т.д.). Неоднозначность смысла фраз так же подразделяется на виды: синтаксическую (смысл фразы можно уловить), семантическую (смысл отдельных слов ясен, но фраза в целом выглядит непонятной) и прагматическую (синтаксическая и семантическая неоднозначность).

**Неопределенность внешней среды, целей функционирования предприятия и действий участников в конфликтных ситуациях.** В задачах разработки управленческих решений принято различать три типа неопределенности: неопределенность внешней среды, неопределенность целей функционирования предприятия и неопределенность действий участников в конфликтных ситуациях [4, с. 329]. В первом случае динамизм окружения предприятия не позволяет сделать удовлетворительный прогноз об изменении внешней среды в дальнейшем, во втором — цели деятельности предприятия носят трудноопределяемый и нечеткий характер, в третьем — отсутствует информация об участниках, интересы которых в тех или иных взаимоотношениях различны (в конкурентной борьбе, сделках и т.п.).

*Неопределенность внешней среды* находит выражение в том, что аналитики ощущают дефицит сведений о ее параметрах, связанный, например, с отсутствием статистического материала по спросу на осваиваемую услугу или новое изделие, динамике уровня инфляции, валютного курса рубля и т.д. А в том случае, если такими сведениями на предприятии располагают, они могут потерять ценность для разработки решений вследствие ожидаемого перелома в тенден-

ции изменения экономической ситуации в будущем (информация «устаревает»).

*Неопределенность целей функционирования* предприятия вызвана расплывчатостью суждений его руководства относительно преследуемых намерений, неформализуемостью перспектив развития компании из-за смысловой избыточности естественного языка, о чем уже говорилось выше. Иными словами, неоднозначность в понимании профессионального языка может привести к ложному толкованию поставленной задачи и в конечном итоге — к обоснованию ошибочного решения.

*Неопределенность действий участников в конфликтных ситуациях* появляется тогда, когда результат выполнения принимаемого решения зависит не только от деятельности самого предприятия, но и от шагов сторонних участников (в частности, конкурентов), причем истинный их замысел остается для предприятия неведомым. В силу этого ситуация становится довольно неопределенной, и компания вынуждена рассматривать свои возможные стратегии в тесной увязке с действиями других сторон.

Очевидно, в реальной обстановке эти типы неопределенности могут переплетаться друг с другом, что еще больше усложняет задачу и процесс разработки управленческих решений.

Большой диапазон уровня осведомленности о состоянии и будущем изменении внешней и внутренней среды предприятия (от полного знания к полному незнанию) предполагает использование различных методов разработки решений. В связи с этим появляется необходимость в классификации задач принятия решений по видам и применяемым для них методам поиска с учетом специфики постановки задач, объема и точности исходной информации.

### **Основные понятия**

Внешняя среда, внутренняя среда, информация, неопределенность, неполнота информации, неточность информации, объем информации, решение, риск, случайность, среда, точность информации, управление.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Охарактеризуйте объективные и субъективные, внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки управленческого решения
2. Какую особенность привносит современная вычислительная техника в задачу поиска предпочтительного решения?
3. На какие виды подразделяются интеллектуальные решения? Поясните, чем они отличаются друг от друга.

4. На что влияют объем и точность информации о среде предприятия?
5. В чем заключаются условия определенности, риска и неопределенности разработки и принятия управленческого решения? Назовите их отличительные особенности.
6. Какие существуют виды неопределенности описания задачи принятия решений? Охарактеризуйте их и приведите примеры
7. Что представляют собой стохастические и нестохастические неопределенные факторы?
8. Чем отличаются стратегические неопределенные факторы от концептуальных?
9. Что подразумевает собой неопределенность внешней среды, неопределенность целей функционирования предприятия и неопределенность действий участников в конфликтных ситуациях?

### **Задачи и упражнения**

1. Обсудите объективные и субъективные, внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки решений. Проиллюстрируйте их воздействие на решения, принимаемые персоналом конкретного предприятия.
2. Оцените степень полноты и точности информации при принятии различных решений. Предложите меры, направленные на улучшение обоснованности управленческих решений
3. Охарактеризуйте условия определенности, риска и неопределенности при разработке решений. Выясните, в чем состоит их сходство и различие. В подтверждение приведите примеры из управленческой деятельности конкретного предприятия.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Осуществите анализ объективных и субъективных, внешних и внутренних факторов, влияющих на процесс поиска решения. Оцените степень достоверности ожидаемого результата выполнения этого решения при различных информационных ограничениях
2. Проведите комплексное обоснование определенного решения. Проследите реакцию поведения предприятия на реализацию решения, имея в виду не только положительные, но и, возможно, негативные последствия.
3. Обсудите трудности, возникающие из-за неполноты и неточности исходной информации при поиске конкретного решения. Выработайте варианты действий, которые могут ослабить информационные ограничения и добиться желаемого результата с допустимой погрешностью
4. Проанализируйте распространенные управленческие задачи в деятельности предприятия с точки зрения полноты и точности располагаемой информации.

### Рекомендуемая литература

1. *Акофф Р* Планирование будущего корпорации / пер. с англ. М. : Сирин, 2002.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999.
3. *Корнилова Т.В , Тихомиров О.К.* Принятие интеллектуальных решений в диалоге с компьютером. М. · Изд-во МГУ, 1990.
4. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь. 4-е изд., перераб. и доп. М. : АБФ, 1996.
5. *Мескон МХ, Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Дело, 2004.
6. Обработка нечеткой информации в системах принятия решений / Сост. А.Н. Борисов, А.В. Алексеев, Г.В. Меркурьева и др. М. : Радио и связь, 1989
7. *Саймон Г.* Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. СПб. : Экономическая школа, 1995.
8. *Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р* Управление и организация в сфере услуг / пер. с англ. 2-е изд. СПб : Питер, 2002
9. Экономико-математические методы и прикладные модели : учеб пособие / под ред. В.В. Федосеева. М. : ЮНИТИ, 2000.



Во всех высших отраслях знания самую большую трудность представляет не открытие фактов, но открытие верного метода, согласно которому законы и факты могут быть установлены

*Г.Т. Бокзъ*

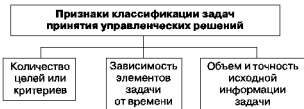
## ТЕМА 12

# МЕТОДЫ И МОДЕЛИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Виды задач принятия управленческих решений, методы их разработки. Методы разработки управленческого решения в деятельности предприятия

### 12.1. ВИДЫ ЗАДАЧ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, МЕТОДЫ ИХ РАЗРАБОТКИ

**Признаки классификации задач принятия управленческих решений.** Классифицирование задач принятия решений по видам представляет собой процесс их упорядочивания по выбранным признакам с соблюдением действующей закономерности перехода от одного вида к другому. В результате этого удастся не только глубже познать эту закономерность, но и распределить множество всех задач по видам и для каждой из них обосновать применение того или иного метода разработки решений. Признаки классификации задач принятия управленческих решений представлены на рис. 12.1 [11].



**Рис. 12.1.** Признаки классификации задач принятия управленческих решений

К классификационным признакам задач относятся следующие.

1. Количество целей или критериев, которым должны удовлетворять разрабатываемые решения. По этому признаку задачи делят на *одноцелевые*, или *однокритериальные* (в постановке задачи формулируется единственный критерий выбора решения), и *многоцелевые*, или *многокритериальные* (в постановке задачи формулируется более одного критерия, т.е. два, три и т.д., которые должны быть достигнуты одновременно).

2. Зависимость параметров задачи от времени. По принятому допущению, вводимые в задачу параметры могут оставаться постоянными, т.е. не зависящими от времени, либо, наоборот, меняться с течением времени. В первом случае, когда параметры считаются неизменными на протяжении рассматриваемого периода, задача называется *статической*, во втором, когда параметры являются функциями времени («плывут»), — *динамической*.

3. Объем и точность исходной информации задачи.

**Виды задач принятия управленческих решений.** В соответствии с рассмотренными выше условиями объема и точности исходной информации, задачи классифицируют следующим образом:

■ задачи в условиях определенности (*детерминированные*) — существует однозначная связь между принятым решением и результатом его выполнения, поэтому используются традиционные детерминированные методы, широко распространенные в экономических исследованиях; в частности, для наиболее распространенных среди детерминированных задач — задач статических — применяют математический анализ, линейную алгебру, методы математического (линейного, нелинейного, дискретного и др.) программирования и иные методы;

■ задачи в условиях риска (*вероятностные*, или *стохастические*) — из-за необходимости учета случайных факторов формальным аппаратом служат разделы математики, оперирующие случайными величинами, — теории вероятностей и массового обслуживания, математическая статистика, метод Монте-Карло и др.;

■ задачи в условиях неопределенности — применяются специально разработанные игровые методы. Они обосновывают предпочтительные стратегии для участников, цели которых не совпадают в тех или иных ситуациях (называемых поэтому *конфликтными задачами*). Наряду с этим задачи в условиях риска и неопределенности могут потребовать привлечения эвристических процедур, опирающихся на суждения квалифицированных специалистов-экспертов.

Классификация однокритериальных задач принятия управленческих решений и методов их поиска приведена в табл. 12.1.

**Классификация однокритериальных задач принятия  
управленческих решений и методов их поиска [11]**

| Метод        | Задачи принятия решения в условиях                                                  |                                                                                                                          |                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|              | определенности                                                                      | риска                                                                                                                    | неопределенности                                                                  |
| Статические  | Методы математического анализа, линейной алгебры и математического программирования | Методы теории вероятностей и массового обслуживания, Монте-Карло, математического программирования, эвристические методы | Методы теории статистических решений, теории игр, минимакса, эвристические методы |
| Динамические | Методы теории оптимальных процессов (вариационное исчисление и др.)                 | Методы теории случайных процессов, статистической динамики систем управления, эвристические методы                       | Методы теории дифференциальных игр, эвристические методы                          |

Многокритериальные задачи используют методы активно развивающейся ныне теории многокритериальных задач, «дерева целей» и эвристические процедуры.

Оценивая сложность задач принятия решений, можно заметить, что наиболее простыми и изученными из них являются однокритериальные статические детерминированные задачи, наиболее сложными — задачи в условиях неопределенности и многокритериальные задачи.

**Проблемы в процессе постановки задачи и поиска управленческих решений.** В ходе формулирования постановки задачи и разработки управленческих решений появляются проблемы как концептуального, так и формально-математического и вычислительного характера. Первые связаны с трудностями осознания сути возникшей ситуации, установления факторов и целей деятельности предприятия. Такие плохо понимаемые и слабо структурированные ситуации подвергаются анализу на уровне руководства предприятия с участием консультантов.

Обычно для концептуального осмысления сложной ситуации проводят диагностику, выявляя ее причины и раскрывая ее сущность. Затем, по мере накопления информации и углубления знаний о ситуации, исследуют механизм ее развития и возможные последствия. Очевидно, что подобного рода проблемы, ориентирующие на творческий поиск и генерацию идей, присущи прежде всего задачам в условиях риска, неопределенности и многокритериальным задачам.

Проблемы формально-математического и вычислительного характера порождаются трудностями выбора или построения алгоритма решения задачи, перевода ее на математический язык и компьютери-

зации (программирования, отладки, сопровождения задачи и т.д.). В данном случае усилия направлены на конструирование адекватного и удобного инструмента для разработки предпочтительного решения с использованием современных компьютерных технологий. Эти проблемы свойственны однокритериальным детерминированным задачам и находятся в компетенции математиков, аналитиков, программистов, информационных технологов и др.

## **12.2. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Значение формальных методов разработки решения.** Выше было установлено, что необходимость в разработке и принятии решений вызвана прежде всего динамичностью, случайностью и (или) неопределенностью условий работы компании, что находит выражение во влиянии на ее деятельность внешних и внутренних возмущений. Последние вмешиваются в деятельность предприятия, нарушают намеченный процесс его функционирования и могут расстроить обеспечение ресурсами. Поэтому управленческое решение направлено на погашение негативных последствий возникающих помех, нейтрализацию отклонений в ходе деятельности предприятия и сохранение выбранного режима продвижения к намеченным целям.

В этих условиях использование формальных методов в практике работы предприятия сферы услуг позволяет повысить объективность процесса поиска предпочтительных решений и улучшает их добротность. Компьютеризация не только рутинных, но и достаточно сложных творческих задач создает на предприятии «интеллектуальное пространство», которое поддерживается взаимодействующим сочетанием знаний и опыта персонала с преимуществами новейших информационных технологий.

Не исчерпывая всего множества задач, выполняемых организацией сферы обслуживания, рассмотрим наиболее типичные из них с точки зрения того, насколько они оснащены математическими средствами. При этом сначала сосредоточим внимание на статических задачах, параметры которых остаются постоянными в течение определенного календарного периода, а затем коснемся динамических задач, отличающихся изменемостью параметров во времени.

**Статические задачи разработки управленческого решения в условиях определенности.** Разработка решений в условиях определенности исходит из признания того, что реализация некоторого решения приведет к однозначному и известному наперед результату. Предпосылкой этому служит наличие всей необходимой и точной ин-

формации о будущем состоянии внешней и внутренней среды, что и дает основание для подобного рода уверенного заключения.

В связи со сказанным выше следует заметить, что «камнем преткновения» для применения вычислительных методов нередко становится располагаемый объем информации. Если по этой причине прогнозные разработки отсутствуют, предприятие лишается возможности формировать перспективные планы. Вот почему компании часто пренебрегают составлением планов на длительный период, ограничиваясь принятием лишь краткосрочных и оперативных планов.

Так, на предприятиях питания часто не налажено информационное обеспечение плановой работы, существуют недостатки в учете и отчетности [5], вследствие чего не формируются планы по приобретению и расходу сырья и покупных товаров. В отчетных документах не регистрируется информация о фактическом поступлении отдельных видов сырья и покупных товаров, о товарных запасах в ассортиментном разрезе. Многие предприятия работают вообще без планов хозяйственной деятельности.

Планирование объемов реализации услуг в таком случае проводится по принципу «от достигнутого»: исходной базой для показателей плана являются полученные результаты за аналогичный период в прошлом. При этом устанавливаемые плановые показатели не обязательно повторяют их фактические значения за соответствующий период, поскольку они могут быть скорректированы с учетом ожидаемых в будущем изменений. Подобные наметки показателей не имеют под собой рациональных правил обоснования и продиктованы субъективными соображениями, интуицией и опытом управленческого персонала.

Между тем наличие необходимых исходных данных открывает возможность привлечения математических методов нахождения плановых решений. Достаточное распространение среди таких методов получили так называемые классические методы отыскания решений, основанные на приемах математического анализа. В том случае, если появляется необходимость минимизировать или максимизировать некоторый экономический показатель и он представляет собой непрерывную функцию с частными производными до второго порядка включительно, можно воспользоваться известными методами поиска экстремума функции. Дифференцируя эту функцию и приравнявая нулю ее производную, определяют искомое значение переменной, при котором функция имеет минимум или максимум.

Приложение этого метода иллюстрируют задачи управления запасами предприятия, когда требуется найти такое решение по заказу

сырья, которое было бы обоснованным с точки зрения бесперебойного снабжения производственного процесса и затрат на прием и хранение сырья. Такие задачи характерны для предприятий, использующих в своем технологическом процессе покупные ингредиенты, завозимые на склад.

Например, предприятия питания образуют текущие товарные запасы сырья, полуфабрикатов и покупных товаров, завышение которых ведет к ухудшению качества и порче продуктов, росту товарных потерь и издержек производства и обращения, а занижение — к их дефициту и снижению объема товарооборота. Используя описанный математический метод, удастся отыскать величину и периодичность поставок, обеспечивающих наименьшее значение затрат на прием и хранение заказа.

Эту же задачу можно поставить и в несколько иной форме [12]. А именно: определить экономичный размер заказа, при котором общие затраты на хранение запасов (арендная плата за помещение, страховые взносы, коммунальные услуги) и размещение заказа на закупку и поставку хранимого товара на склад были бы возможно минимальными. При этом немаловажно следующее обстоятельство: чем больше размер заказа, тем выше затраты на его хранение, но сокращаются расходы на размещение заказа (в течение длительного периода число контактов с поставщиками уменьшается); и наоборот, чем меньше размер заказа, тем ниже затраты на его хранение, но зато больше расходов на размещение заказа (рис. 12.2). Вот почему оптимальный размер заказа товара будет отвечать минимуму общих годовых затрат.

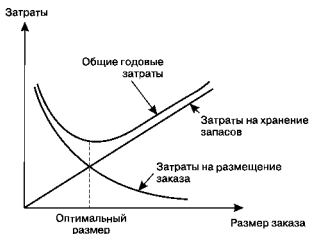
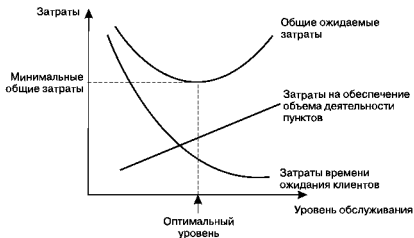


Рис. 12.2. Выбор оптимального размера заказа

Аналогично можно рассуждать и в отношении затрат обслуживающих пунктов и клиентов, обратившихся к ним для совершения определенных операций. Действительно, с одной стороны, процесс обслуживания требует затрат для своего осуществления, а с другой стороны, из-за ожидания в очереди несут затраты и клиенты. В результате образуются суммарные затраты и, очевидно, чем они меньше, тем лучше организован процесс обслуживания. Минимум общих ожидаемых затрат и будет соответствовать оптимальному уровню обслуживания (рис. 12.3).



**Рис. 12.3.** Выбор оптимального уровня обслуживания

Вполне очевидно, что при разработке управленческих решений необходимо учитывать реальные ресурсные возможности предприятий. Поиск предпочтительного планового решения должен осуществляться в рамках располагаемого запаса сырья, материалов, рабочей силы, финансов, информации и других ресурсов, которые ограничивают пространство допустимых решений. Формализуя эти условия, математические методы позволяют найти объем предоставляемых услуг, отвечающих выдвигаемому критерию и требованию баланса. В практике работы предприятий широко применяются методы балансирования затрат, выручки или запаса ресурсов и потребности в них.

Для поиска объема оказываемых услуг, который обеспечивает безубыточную деятельность, используют аппарат линейной алгебры. С помощью уравнения постоянные и переменные расходы предприятия связываются в линейной форме с выручкой от реализации услуг.

Удовлетворяя требованию покрытия затрачиваемых средств, уравнение позволяет определить критический объем услуг (соответствующий на графике «точке безубыточности»), оказание которых выводит предприятие на режим полного погашения понесенных издержек. Дальнейшее наращивание объема оказываемых услуг приводит к получению прибыли от их реализации.

В том случае, если существует информация о нормах расхода ресурсов на единицу производимых услуг, можно воспользоваться линейными функциями для описания баланса между потребными и имеющимися ресурсами (например, между необходимым по плану объемом сырья и его запасом на предприятии). Следующим шагом становится отыскание объема услуг, который, с одной стороны, не нарушает этого баланса, а с другой — доставляет экстремальное (минимальное или максимальное) значение выбранным экономическим показателям (выручке, затратам, прибыли и др.) деятельности предприятия. Тем самым настоящая задача приобретает оптимизационный характер, поскольку направлена на поиск наиболее выгодного объема услуг различного вида в рамках наложенных ресурсных ограничений (с добавлением при необходимости нижнего и верхнего пределов спроса на виды услуг).

В общем виде такая задача содержит критериальную функцию оптимизируемого экономического показателя, неравенства, выражающих ресурсные и иные ограничения, и получила название *неклассической* (в отличие от классической, не имеющей ограничений типа неравенств) задачи. Чаще всего рассматриваемая задача планирования объема оказываемых услуг формулируется в однокритериальной статической детерминированной постановке. Иными словами, в качестве критерия оптимальности принимается один экономический показатель (обычно прибыль, реже выручка, затраты и др.), а элементы задачи (нормы расхода и запас ресурсов, пределы спроса) не учитывают влияния времени и случайных факторов. В итоге задача описывается в терминах хорошо известного метода математического программирования, называемого линейным программированием, и может быть решена симплекс-методом.

Примером подобной задачи может служить оптимизация производственной программы предприятия питания, позволяющая найти объемы выпуска блюд, реализация которых при заданных ресурсах даст максимально достижимую прибыль. Для решения такой задачи потребуются информация о прибыли от продажи одного блюда, о нормах расхода сырья, покупных товаров, времени (трудоемкости) и других ресурсов на изготовление одного блюда и располагаемых объемах этих ресурсов. Кроме того, уместными могут ока-



заться ограничения на выпуск блюд исходя из прогнозируемых значений минимально и максимально возможного спроса клиентов на эти блюда.

Вместе с тем деятельность предприятия направлена на достижение множества целей, поэтому может потребоваться оптимизация не по одному, а по нескольким критериям одновременно, к тому же нередко противоречащим друг другу. Тогда задача становится *многокритериальной*, и для ее выполнения можно предложить по меньшей мере три варианта постановки [6].

1. *Формирование обобщенной критериальной функции.* Этот вариант связан с оцениванием приоритета каждого критерия (ведь критерии могут иметь неодинаковую важность для предприятия) и объединением критериальных функций в одной обобщенной функции. Результат решения этой задачи определяется присвоенными приоритетами и в случае рассогласования (противоречивости) критериев является компромиссным, так как отвечает в той или иной степени всем критериям сразу. Варьируя величинами приоритетов в зависимости от предпочтений руководителя, можно добиться приемлемого варианта плана (объемов оказываемых услуг и расходуемых ресурсов), удовлетворяющего заданным ограничениям и приоритетам критериев.

Для иллюстрации многокритериальной постановки может быть предложена задача, о которой шла речь выше. Руководство предприятия преследует две цели — максимума объема продаж и максимума конкурентоспособности оказываемых услуг — одновременно, и тем самым задача формулируется как двухкритериальная. В том случае, если цена на услугу строго соответствует ее конкурентоспособности (чем выше конкурентоспособность услуги, тем больше на нее цена, и наоборот), задача упрощается и сводится к однокритериальной. Действительно, в такой ситуации максимизация объема продаж гарантирует максимизацию общей конкурентоспособности услуг и поэтому один из критериев может быть опущен. В ином случае, когда такая зависимость между конкурентоспособностью и ценой на услугу не соблюдается, максимизация объема продаж не приведет к достижению максимально возможной общей конкурентоспособности всех реализуемых услуг. В этом смысле критерии противоречат друг другу, и оптимизируемый план оказания услуг должен будет отвечать обоим критериям лишь в определенной степени, т.е. становится компромиссным. Назначая и изменяя величину приоритета каждого критерия, можно получить большее соответствие плана одному критерию и меньшее — другому в зависимости от их важности.

2. *Метод последовательных уступок* заключается в том, что в качестве оптимизируемой критериальной функции выбирается один из

показателей эффективности, а другие показатели эффективности переводятся в состав ограничений и для них устанавливаются предельные (наименьшее, наибольшее) значения. Полагая, что показатели эффективности имеют противоречивый характер, и варьируя их предельные значения в одном направлении (по нарастанию или убыванию), наблюдают за изменением оптимизируемого показателя в ином направлении. Тем самым, допуская приемлемое ухудшение величины одного показателя эффективности, добиваются улучшения величины другого показателя.

Решение настоящей задачи осуществляется в многоэтапном режиме.

А. Проводят вариантные расчеты с выбранным критерием — показателем эффективности, меняя в каждом варианте предельные значения для остальных показателей эффективности. Такой уступкой значениям одного показателя эффективности получают ряды связанных между собой величин всех показателей эффективности.

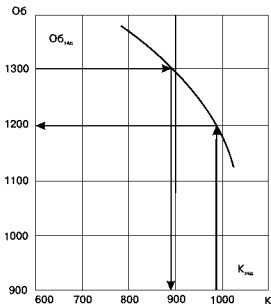
Б. Производится выбор нового показателя эффективности для критериальной функции, а на прежний оптимизируемый показатель накладывается ограничение. Выполняя подобные расчеты при уступке другому показателю, формируют аналогичный ряд зависимых друг от друга величин различных показателей эффективности.

В. Вновь меняется оптимизируемый показатель эффективности (если их в задаче более двух) и вводится ограничение на предыдущий критериальный показатель, повторяются те же расчеты, и так до тех пор, пока не будет проведена оптимизация по всем показателям эффективности.

Г. Упорядочивают (обычно по возрастанию значений одного из показателей эффективности) и сводят в таблицу полученные на всех этапах ряды значений показателей эффективности. Затем аналитики или ЛПР (лицо, принимающее решение) сообразно своим представлениям об оптимальном плане оказания услуг отдадут предпочтение тому или иному компромиссному варианту расчета.

Для пояснения сущности метода последовательных уступок сошлемся на следующий пример [6] Пусть требуется найти план оказания услуг, оптимальный с позиций двух критериев: объема производства (в рублях) и общей (суммарной) конкурентоспособности (в баллах) предоставляемых услуг. И тот и другой критерий необходимо максимизировать, но поскольку по условию задачи улучшение одного из них приводит к ухудшению другого, оптимальный план приобретает компромиссный характер. В процессе поэтапного решения этой задачи определяют пары связанных между собой значений объ-

ема производства ( $Ob$ ) и общей конкурентоспособности ( $K$ ), точки которых для наглядности наносят на плоскость.



Образованная в результате этого линия раскрывает взаимосвязь оптимизируемых показателей объема производства ( $Ob$ ) и общей конкурентоспособности ( $K$ ) и отображает их противоречивость: увеличение одного из них достигается только за счет уменьшения (уступки) другого, и наоборот. Наряду с этим появляется возможность, задавая значение одного из них (объема производства  $Ob_{зад}$  или общей конкурентоспособности  $K_{зад}$ ), отыскать соответствующее ему значение другого показателя. В итоге, делая уступку по одному показателю и получая взамен рост другого, находят удовлетворительный компромиссный вариант плана.

**3. Многоцелевое программирование.** Этот способ решения многокритериальной задачи при расхождении величины потребных ресурсов и их запаса позволяет отыскать наилучший план либо величину недостающего объема ресурсов для того, чтобы обеспечить баланс необходимых и располагаемых ресурсов и найти искомый оптимальный план с учетом всех критериев.

Подытоживая обсуждение задач в условиях определенности, нелишне напомнить, что их постановка игнорирует влияние случайных факторов на процесс реализации решения, и данное обстоятель-

ство необходимо принимать во внимание на практике. Вследствие этого интерес представляет формулирование задачи с учетом вероятностного характера действия рискованных факторов, что повышает достоверность разрабатываемых управленческих решений и их пригодность в деятельности предприятия.

**Статистические задачи разработки управленческого решения в условиях риска.** Разработка решений в условиях риска основывается на обработке статистической информации и связывает выполнение решения с множеством возможных исходов, имеющих определенную и известную аналитикам вероятность появления. Поэтому предпочтительным будет то решение, которое в среднем дает лучший результат (максимально достижимую прибыль, выручку, минимальные затраты и т.д.) или наибольшую вероятность соблюдения некоторого условия (например, того, что прогнозируемая прибыль будет не меньше наперед заданной пороговой величины). Следует подчеркнуть, что, поскольку из-за влияния случайных факторов фактическая величина критериального показателя при многократном повторении будет иметь разброс значений, резонно вести речь об оптимизации лишь его средней величины.

Это означает, что отдельная реализация принятого решения по своему результату может быть не только лучше, но и хуже, чем у другого решения. Однако, когда решение реализуется в одинаковых условиях многократно, отклонения результата в ту и иную сторону взаимно погашаются и осредненный показатель эффективности окажется предпочтительнее по сравнению со всеми другими решениями.

Так, при планировании одного и того же ассортимента и объемов услуг выручка и прибыль от оказания услуг каждый раз может меняться, быть меньше или больше расчетной величины в силу случайного характера изменения среды (колебания уровня спроса, инфляции, издержек производства, поставок сырья и задержек с оплатой за оказанные услуги, брака, поломок оборудования, болезни работников и др.). В этой ситуации приходится выбирать такой план предоставления услуг, который отличается от других большей средней выручкой или прибылью.

Постановка подобных задач становится возможной лишь при наличии у аналитиков статистических сведений о динамике в прошлом исходных данных задачи, отвечающих требованиям необходимого объема и точности. При этом предполагается, что выявленная закономерность изменения этих данных и в будущем останется такой же, сохраняя предсказуемым прогнозный фон и позволяя тем самым надеяться на реальность ожидаемых результатов в планируемом периоде.

Математический аппарат задач разработки решений в условиях риска базируется на использовании методов теории вероятностей и ее приложений.

Привлечение этих методов позволяет выбрать предпочтительное решение в разнообразном спектре практических ситуаций. В одних ситуациях становится возможным оценить уровень риска при предоставлении услуг (например, найти вероятность оказания определенного количества услуг или погашения задолженности за произведенные услуги), в других ситуациях — рассчитать вероятность того, что показатель экономической эффективности при освоении новой услуги будет не меньше заданного предельного значения и т.д.

Применение метода стохастического программирования к описанной выше схеме линейной оптимизации дает вероятностное описание критериальной функции и функций ограничений на ресурсы. Благодаря этому удастся учесть изменение экономических показателей, вызванных действием рисков факторов. В частности, цена, затраты, прибыль, нормы расхода ресурсов на одну услугу и запас ресурсов могут иметь разброс значений ввиду влияния различных вероятностных причин (инфляции, изменения платежеспособного спроса клиентов, конкуренции, нарушения технологии, перебоев с поставками сырья или отказа от них и др.).

Можно предложить два подхода к формированию критериальной функции, получивших название М-постановки (модели) и Р-постановки (модели) [6].

При М-постановке оптимизируемая критериальная функция представляет собой среднюю величину (называемую математическим ожиданием) показателя эффективности (прибыли, выручки, затрат и др.).

При Р-постановке максимизируется вероятность того, что показатель эффективности будет не меньше или не больше заданного предельно допустимого значения.

Стохастическая постановка ограничений на потребляемые ресурсы также может быть двух видов.

Первый вид с помощью неравенства формализует то обстоятельство, что средний расход ресурсов при оптимальном плане не должен превышать имеющийся средний запас их на предприятии.

Второй вид постановки ограничений вводит следующее отношение: вероятность того, что расход ресурсов на предприятии не превысит его располагаемый запас, не должна быть ниже заданного уровня. Или наоборот, т.е. вероятность того, что будет иметь место нехватка ресурсов, окажется не выше установленного уровня.

Остановимся подробнее на М-постановке задачи стохастического программирования. Она включает в себя:

- 1) критериальную функцию, посредством которой минимизируется или максимизируется средняя величина показателя эффективности;
- 2) ресурсные ограничения, имеющие вероятностный вид: вероятность того, что потребность в ресурсах будет покрыта их запасом на предприятии, не должна быть ниже заданного уровня;
- 3) ограничения на область изменения объемов предоставляемых услуг, т.е. они должны быть в пределах (от минимума до максимума включительно) прогнозируемого спроса.

В процессе выполнения задачи рассчитываются оптимальные объемы услуг и соответствующая им величина показателя эффективности. Анализ полученного решения, удовлетворяющего критериальной функции и наложенным ограничениям, приводит к следующим выводам.

1. Чем жестче требования к соблюдению ресурсных ограничений (выше задаваемый уровень вероятности их соблюдения), тем больше должен быть запас этих ресурсов на предприятии. И это понятно: для большей уверенности в том, что план оказания услуг не будет сорван из-за дефицита ресурсов, запас последних должен быть достаточным. При отсутствии дополнительных ресурсов объем предоставляемых услуг может уменьшиться, и тогда ухудшится значение показателя эффективности.

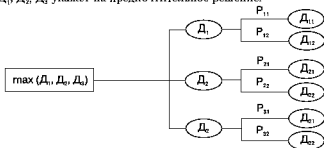
2. Чем больше разброс (дисперсия) значений текущего запаса ресурсов, тем выше необходимость иметь дополнительные ресурсы для гарантии предоставления рассчитанных оптимальных объемов услуг.

Методы теории вероятностей находят широкое применение не только при планировании объемов услуг, но и в ряде других задач, учитывающих действие стохастических факторов. Например, при разработке решений, связанных с обеспечением надежности оборудования предприятия. Принимая во внимание случайный характер выхода из строя оборудования, можно оценить ожидаемые издержки и исходя из этого выбрать выгодный вариант покупки (комплект) запасных частей к этому оборудованию.

Другой метод — динамическое программирование (один из разделов математического программирования) — позволяет при выполнении некоторых условий выбрать решение в ситуации, когда исследуемый процесс развивается во времени и (или) может быть представлен последовательностью отдельных шагов. При этом на каждом шаге вычисляются последствия принятия тех или иных решений и определяется наилучший вариант действий на перспективу.

Продемонстрируем этот метод с помощью дерева решений, раскрывающего во времени логическую структуру процесса разработки решения. Принимаем во внимание, что развертывание этого процесса происходит как обычно

(слева направо), а ход самого анализа протекает в обратном направлении, т.е. справа налево. Предположим, из трех решений необходимо выбрать наиболее доходное и по каждому решению известны величины доходов и вероятность их получения: при реализации первого решения предприятие прогнозирует доход  $D_{11}$  с вероятностью  $P_{11}$  или доход  $D_{12}$  с вероятностью  $P_{12}$ , второго решения – доход  $D_{21}$  с вероятностью  $P_{21}$  или доход  $D_{22}$  с вероятностью  $P_{22}$ , третьего решения – доход  $D_{31}$  с вероятностью  $P_{31}$  или доход  $D_{32}$  с вероятностью  $P_{32}$  (см. рисунок). Двигаясь по ветвям дерева справа налево, вычисляем средний доход ( $D_1, D_2, D_3$ ) по каждому решению по формуле математического ожидания (например,  $D_1 = P_{11} \times D_{11} + P_{12} \times D_{12}$ ), а затем наибольшее из рассчитанных доходов  $D_1, D_2, D_3$  укажет на предпочтительное решение.



Анализ решения

Метод динамического программирования может быть использован, например, при выборе решений в задаче освоения нового вида изделий или услуги. Полагая, что этот процесс является многовариантным (варианты: отказ от освоения, массовое или экспериментальное производство изделий, услуг) и может быть разложен на ряд этапов, в зависимости от достигнутого результата на каждом этапе удастся (благодаря статистической информации) оценить ожидаемую прибыль предприятия и выбрать предпочтительное решение.

Для принятия решений в условиях риска может быть предложен метод Монте-Карло (его называют также методом статистических испытаний), который представляет собой способ моделирования анализируемого процесса, на который оказывают влияние вероятностные факторы. Достоинства этого метода становятся очевидными, когда наблюдать за реальным процессом затруднительно или невозможно. В подобных обстоятельствах он позволяет искусственно воссоздать («разыграть») интересующую ситуацию с помощью механизма случайного выбора значений параметров задачи.

Так, методом Монте-Карло можно воспроизвести процесс обслуживания клиентов на предприятии питания, автосервиса, в парикмахерской, библиотеке и т.д. Длина очереди, время обслуживания клиентов

имеют случайный характер и могут быть получены генерированием их значений специальными программами на ЭВМ (генераторами случайных чисел). Тем самым решения по организации предприятия могут быть приняты путем математического моделирования без обращения к натуральному эксперименту.

Метод теории массового обслуживания дает возможность изучать потоки заявок (заказов клиентов) и процесс их удовлетворения. Последовательность поступающих заявок образует очередь, которую заявка покидает или ждет, пока не наступит ее время. Сам процесс поступления заявок является вероятностным, поскольку момент их прихода произвольный, как и в реальной жизни.

Удовлетворение заявок выполняют пункты обслуживания, которые могут ожидать заявку или быть заняты. Очевидно, скопление заявок в очереди приводит к потерям времени клиентов и перегрузке каналов, а отсутствие заявок — к простоям пунктов и излишним затратам на их содержание.

В зависимости от содержания процесса оказания услуг находят применение системы массового обслуживания различного класса. Обычно они классифицируются по числу каналов (пунктов обслуживания) — на одноканальные и многоканальные; по числу фаз (стадий) обслуживания — на однофазные и многофазные. Примером одноканальной однофазной системы (рис. 12.4) может служить работа читального зала библиотеки, почтового отделения или гардероба в том случае, если единственный работник выполняет полное обслуживание обратившихся к нему людей.



Рис. 12.4. Одноканальная однофазная система

К многоканальной однофазной системе (рис. 12.5), в частности, относится группа кассиров, взимающих в магазине плату у покупателей из одной очереди, парикмахерская или автосервис с взаимозаменяемыми мастерами.

Одноканальную многофазную систему (рис. 12.6) представляет столовая, если поток посетителей обслуживается его работниками вдоль одной продуктовой линии. Аналогично организуется работа во время медицинского осмотра призывников или автолюбителей,



последовательно проходящих контроль у специалистов разного профиля (невропатолога, окулиста, хирурга и др.). Вместе с тем эта система становится многоканальной многофазной (рис. 12.7), если перед началом осмотра поток клиентов «распараллеливается» и работают два и более «конвейера» обслуживания.

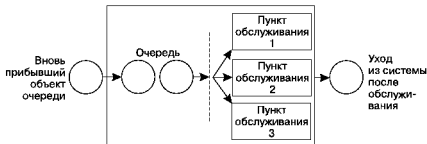


Рис. 12.5. Многоканальная однофазная система



Рис. 12.6. Одноканальная многофазная система

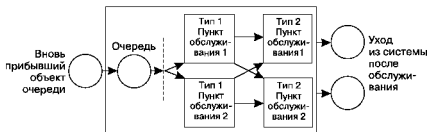


Рис. 12.7. Многоканальная многофазная система

Основные показатели системы массового обслуживания:

- среднее время, проводимое клиентом в очереди;
- средняя длина очереди;
- среднее суммарное время ожидания и обслуживания;
- среднее количество клиентов в системе;

- вероятность того, что пункт обслуживания будет простаивать;
- коэффициент использования системы.

Таким образом, применяя этот метод, можно проектировать или рационализировать организацию системы массового обслуживания и обосновать число каналов с позиций эффективности ее работы.

**Статические задачи разработки управленческого решения в условиях неопределенности.** Разработка решений в условиях неопределенности осуществляется тогда, когда исходная информация о деятельности предприятия и среды не отвечает требованиям допустимого объема и точности. Иными словами, необходимые для задачи сведения отсутствуют или страдают ограниченностью, и (или) их ценность для будущих решений вызывает сомнения.

По сравнению с принятием решений в условиях риска ситуация неопределенности становится еще более запутанной: если в рискованной ситуации предприятие располагает статистической информацией относительно факторов среды, то в неопределенной обстановке достаточной и убедительной информации о них нет. Поэтому принимающий решение не может достоверно оценить его последствия, и ему приходится мириться с наличием неизвестных факторов, влиять на которые предприятие не может.

Такая неопределенность параметров среды характерна для нынешнего состояния отечественной экономики. За пределами компетенции большинства предприятий находится изменение уровня инфляции, валютного курса рубля, динамика финансовых процессов на крупных биржах, меры конкурентов и другие факторы. Отсутствие надлежащей «прозрачности» среды и приводит к тому, что принятие решений в обстановке неопределенности — наиболее распространенный способ действий руководителей предприятий на современном этапе.

Существующие методы принятия решений в условиях неопределенности, характеризующейся отсутствием полной и точной исходной информации, не дают возможности однозначно выбрать предпочтительное решение. Каждое рассматриваемое решение окружено «туманом», и его реализация может привести к тем или иным последствиям. Однако эти методы позволяют отчасти снизить субъективизм в процессе разработки решения и предлагают правила разумного выбора.

В практической деятельности предприятия *ситуация стратегической неопределенности* нередко складывается из-за участия в ней нескольких сторон, преследующих свои цели. Подобные задачи именуют *многосторонними*, и по своему содержанию они напоминают игровую ситуацию: каждая сторона придерживается собственной стратегии и может делать свой ход. В результате итог этой игры (выигрыш

или проигрыш каждой стороны) зависит от действий всех участвующих в ней сторон.

Аналогия с игрой послужила стимулом для разработки специальных игровых методов обоснования таких решений — теории статистических решений, теории игр и минимакса.

Методы теории статистических решений (игр) находят применение при действии вероятностных факторов. В этом случае участником игры становится сама природа, т.е. объективная действительность, лишенная какого-либо замысла сознательного противодействия намерениям другого участника игры. В качестве таких природных факторов могут выступать макроэкономические условия хозяйствования: уровень покупательной способности клиентов, сложившийся на рынке спрос на продукцию или услуги и др. Иллюстрацией такой задачи может служить выбор решения предприятия об освоении нового вида изделий или услуги при различных предположениях относительно будущей рыночной конъюнктуры. Удачным решением будет признано то, при реализации которого ожидается наибольшая прибыль предприятия.

Аппарат теории игр и минимакса также используется в ситуации со стратегическими неопределенностями. В ней довольно часто интересы участников игры могут различаться, и тогда несовпадение целей порождает их конфликт (*конфликтные задачи*). Противоположные цели участников приводят к появлению антагонистических задач принятия решений, в ином случае они по-прежнему будут неантагонистическими (поэтому их еще называют играми с непротивоположными интересами).

Методы теории игр позволяют выбрать решение в условиях многократно повторяющегося конфликта равноправных участников (не связанных друг с другом какими-либо формами подчинения, т.е. находящихся на одном уровне власти). Например, подобная задача возникает в ходе конкурентной борьбы двух предприятий: оба они находятся перед выбором решения, которое максимизировало бы доход или минимизировало убыток, — оставить качество оказываемой услуги прежним, улучшить его или освоить новый вид услуги. Заметим, что величина ожидаемого дохода или убытка каждого из участников зависит от выбора стратегий руководителями обоих предприятий. Поскольку ни один из них не знает о подлинных намерениях другого, ничего иного в этих обстоятельствах не остается, как принять наиболее осторожное решение.

Наконец, методы теории минимакса применяются для анализа конфликтных антагонистических ситуаций, повторяющихся один или ограниченное число раз.

Задачи принятия решений в условиях *концептуальных неопределенностей* базируются на применении эвристических методов и мето-

да «дерева целей». Факторы задачи трудно измерить и формализовать, поэтому приходится обращаться к квалифицированным специалистам, обладающим профессиональным опытом и интуицией, и пользоваться их мнением для выбора решения. Тем самым экспертные суждения дают возможность ослабить информационную неполноту задачи, хотя и остаются при этом субъективными по своему характеру.

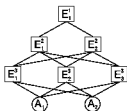
Среди таких подходов известны методы «мозговой атаки» (коллективной генерации идей), «сценариев», «Дельфи», экспертных оценок и другие (см. их сводку, например, в [10, с. 85–97]). Очевидно, эти методы могут быть полезны при изобретении оригинальных видов изделий или услуг, модернизации технологии, прогнозе тенденций изменения рыночной конъюнктуры, анализе перспектив развития предприятия и др.

В своей практике эксперты часто занимаются численным оцениванием параметров, событий, явлений, процессов и т.п., непосредственное измерение которых затруднительно. Причем к методу экспертных оценок прибегают не только при неопределенной ситуации разработки решений, но и в других задачах, когда формальные приемы отступают перед сложностью проблемы. Например, в детерминированных многокритериальных задачах с помощью экспертного оценивания вводятся приоритеты (меры важности) оптимизируемых критериев. В аналогичной задаче с противоречивыми критериями эксперт может участвовать в выборе компромиссного варианта решения.

В условиях неопределенности с помощью экспертных оценок (в литературе их иногда называют субъективными вероятностями) и вероятностных методов удастся проанализировать возникшую неопределенную ситуацию и принять обоснованное решение. Так, пользуясь известной в теории вероятностей формулой Т. Байеса, можно произвести переоценку вероятности того или иного варианта действий конкурента при поступлении дополнительной информации о нем. Подобным способом, например, вычисляется вероятность освоения конкурентом новой услуги, когда становятся ясными его намерения относительно своего материально-технического развития.

В многовариантных задачах по вероятностному критерию можно выбрать решение, имеющее больше шансов на успех по сравнению с другими рассматриваемыми решениями. В таких случаях по принятому критерию (математического ожидания, П.С. Лапласа, А. Гурвица) сравниваются возможные решения, и предпочтение остается за тем из них, которое дает лучшее численное значение, например, в ситуации с выбором решения по освоению нового вида услуг при разной прогнозируемой реакции клиентов на нее.

Другой метод, получивший название «дерево целей», позволяет раскрыть процесс реализации цели предприятия, решения проблемы и представить его в виде разветвленной иерархической структуры (рис. 12.8). На основании анализа существующих связей и отношений подчинения происходит разложение цели на подцели, те, в свою очередь, разделяются на подцели следующего уровня и т.д. вплоть до порождения требуемых элементов (функций, задач, альтернатив и т.д.), обеспечивающих достижение цели. Такое разукрупнение дает наглядную картину о способе движения к цели и возможность проанализировать необходимые для этого ресурсы и действия.



**Рис. 12.8.** Декомпозиция проблемы в виде «дерева целей»

Так, на рис. 12.8 представлена иерархическая структура, на верхнем ярусе которой указана цель, затем на двух промежуточных уровнях располагаются необходимые для ее достижения подцели и на самом нижнем уровне — альтернативы  $A_1$  и  $A_2$ , обеспечивающие достижение цели (см., например, [1]).

Удобный способ представления структуры многоэтапных процессов принятия решений — «дерево решений»: ветви его отображают различные события, а узлы (вершины) — состояния, в которых производится выбор решения. В одних состояниях этот выбор осуществляет человек, в других — сама «природа», т.е. со стороны среды имеет место случайный выбор с той или иной вероятностью исхода (например, успеха или неудачи при организации, реорганизации бизнеса или предложении потребителям нового вида изделий, услуг и т.п.). Подобная структуризация задачи помогает обосновать предпочтительный вариант действий при конечном числе этапов и решений.

Популярность и практичность экспертных методов обусловлена и тем, что процесс компьютерного моделирования остается слабо восприимчивым к ценному опыту персонала, накопленному им при повседневном управлении предприятием. Достаточно редко еще эвристические соображения могут быть изложены математически и запрограммированы в моделях поиска решений. Подобные модели из-за отсутствия средств

формализации субъективных представлений человека чаще всего обслуживают лишь стандартные экономические расчеты.

К настоящему времени уже создан инструментарий для того, чтобы придать моделям свойственную нашему рассудку способность к восприятию и оперированию не только количественной, но и не всегда четко определенной качественной информацией. Моделирование приобретает искомую конструктивность, а сами модели — добротность в практической работе, с усилением их средствами интеллектуализации, которые предоставляют приложения интенсивно развивающейся ныне теории нечетких множеств [2], [3]. В рамках этих приложений удастся описать приближенный характер качественной информации: ведь исходные данные для моделей в подвижной среде чаще всего неточны и к тому же расплывчаты, поскольку несут печать нечеткости мышления человека. Однако только человек является источником «неформальных» сведений о среде и наиболее полно выражает ее экспертную оценку на естественном языке. На этом основании эвристическая информация описывается с помощью специальных лингвистических переменных, передающих оттенки субъективного суждения в алгоритм модели.

Говоря конкретнее, нечеткое множество задается функцией принадлежности (обозначается символом  $\mu$ ), которая указывает степень принадлежности (числом от 0 до 1 включительно) некоторой переменной  $x$  к данному нечеткому множеству.

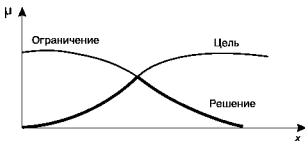
Например [9, с. 16—17], пусть лингвистическая переменная «прирост прибыли» с числовой областью от 100 тыс. руб. до 1 млн руб. может принимать значения «низкий прирост», «средний прирост», «высокий прирост». Очевид-



но, что границы между этими лингвистическими значениями размыты, и переход от низкого прироста к среднему, а затем к высокому совершается плавно и постепенно. Это свойство непрерывности формализует вводимая аналитиками функция принадлежности  $\mu$ , сообщая, например, что прирост прибыли, равный 300 тыс. р., относится к низкому со степенью 0,6 и среднему со степенью 0,3. Вместе с тем прирост прибыли 700 тыс. р. принадлежит к среднему со степенью 0,2 и высокому со степенью 0,7.

Как видно из примера, аппарат нечетких множеств позволяет количественно оценить (с помощью значений функций принадлежности 0,6, 0,3, 0,2 и 0,7) качественные суждения о прибыли «низкий прирост», «средний прирост», «высокий прирост». Вследствие этого математические операции в алгоритмах поиска решений охватывают как числовую, так и нечисловую информацию, имеющуюся у аналитиков.

Показательно применение нечетких множеств и для обоснования оптимального решения, когда исходные данные носят размытый характер. При такой ситуации стирается различие между намеченными целями и ограничениями, в результате чего довольно просто проводить их согласование и находить решение. Ведь в этом случае и цель, и ограничения описываются одинаковым образом. А значит, и оптимальное решение, которое отыскивается в пространстве альтернатив, становится размытым и образуется пересечением неточно заданных целей и ограничений [2] (рис. 12.9).



**Рис. 12.9.** Нечеткое решение как пересечение целей и ограничений

Так, цель предприятия может выражаться следующим расплывчатым образом: «Занимать более или менее значительную долю на региональном рынке туристических услуг» или «Сохранить достаточную конкурентоспособность оказываемых услуг». Аналогично и накладываемые в задаче ограничения могут иметь нечеткую формулировку: «Получаемый доход или прибыль не должны сильно снижаться» или «Не допускать большой перегрузки работы персонала». Найденное в этой неопределенной ситуации решение, очевидно, тоже будет размытым, что и отвечает ожиданию управленческого персонала.

Тем самым применение теории нечетких множеств дает возможность обращаться с трудно формализуемыми эвристическими сведениями, в связи с чем управленческое решение аккумулирует в себе как количественную, так и качественную информацию. Благодаря этому решение становится более полноценным и в большей степени подходит для реализации в деятельности предприятия в условиях присущей рыночной среде неопределенности.

#### **Динамические задачи разработки управленческого решения.**

Все рассмотренные выше задачи разработки решений являются статическими, поскольку их элементы не зависят от времени и остаются постоянными в течение некоторого календарного периода. Между тем в действительности параметры могут непрерывно меняться произвольным образом, и это обстоятельство привело к постановке динамических задач. Так, цены на потребляемые ресурсы и производимые изделия и услуги, уровень спроса на них и т.д. находятся в движении, что и заставляет учитывать их изменчивость в процессе поиска решений.

Для *разработки решений в условиях определенности* служат методы теории оптимальных процессов. Среди них — вариационное исчисление, занимающееся исследованием условий минимума или максимума величин, значение которых зависит от выбора одной или нескольких функций. Средства этого исчисления дают возможность отыскать функцию, доставляющую оптимальное значение некоторому экономическому критерию.

Например, для минимизации общих издержек производства и содержания запаса изготовленной продукции необходимо найти отвечающую этому требованию функцию производства продукции (зависимость объема ее выпуска от времени). Подобная задача может быть характерна для деятельности предприятия питания, приготавливающего и складывающего часть своей продукции для продажи населению.

При *разработке решений в условиях риска* применяют методы теории случайных процессов. Под последними понимают изменение поведения системы во времени под влиянием случайных факторов, причем вероятность каждого варианта протекания процесса известна. Решения в условиях риска вынуждены разрабатывать предприятия питания и бытового обслуживания, автозаправочные станции, библиотеки и другие учреждения сервиса.

В самом деле, число обратившихся за обслуживанием клиентов, образование очереди и ее длина, время ожидания клиентов в очереди и продолжительность оказания услуги — все эти параметры являются



случайными и могут непрерывно меняться с течением времени. Поэтому методы теории случайных процессов используются в задачах массового обслуживания и позволяют принять обоснованное решение по организации деятельности предприятия сферы услуг.

Другим средством поиска решений в рискованной ситуации служат методы статистической динамики систем управления. С их помощью удается исследовать влияние случайных возмущений на динамику поведения предприятия. Поскольку его деятельность испытывает на себе воздействие различных внешних и внутренних помех, показатели эффективности работы предприятия отклоняются от расчетной траектории. Ввиду этого методы статистической динамики оптимизируют принятый критерий эффективности управления предприятием. Такими критериями могут быть средняя квадратическая погрешность, математическое ожидание или дисперсия возникающего отклонения показателя эффективности, вероятность невыхода этого отклонения за пределы заданных границ и др. [14, с. 333—335].

Задачи *разработки решений в условиях неопределенности* примыкают к игровым и отличаются от них тем, что поведение «конфликтующих» сторон меняется с течением времени. Поскольку эволюция состояний этих сторон описывается дифференциальными уравнениями, раздел математики, анализирующий процесс принятия решений для «движущихся» систем, получил название теории дифференциальных игр.

Примером такой игры может служить задача о преследовании одного управляемого объекта другим [8, с. 119—120]. Изменяя свое поведение во времени, эти объекты стремятся достичь противоположных целей: первый намерен как можно быстрее встретиться со вторым, а тот наоборот — избежать или хотя бы максимально отсрочить момент встречи. Задача состоит в том, чтобы, зная законы движения, ресурсы и текущее состояние этих объектов, выбрать такую стратегию поведения, которая обеспечила бы встречу объектов в минимальный срок.

По-видимому, аналогичная картина складывается и в ходе конкурентной борьбы предприятий, когда одно из них ставит своей целью приблизиться по тем или иным показателям к уровню лидирующего предприятия. Среди таких показателей — конкурентоспособность продукции или услуги, занимаемая предприятием доля рынка, доходность или прибыльность его деятельности и др.

При решении динамических задач в условиях риска и неопределенности, как и статических задач подобного рода, могут быть полезны эвристические методы, восполняющие дефицит информации о среде предприятия.

Подводя черту, следует заметить, что в настоящее время динамические задачи по степени разработки и применения в практике работы управленческого персонала предприятий уступают статическим.

Развитие современных методов поиска управленческих решений основывается на продвижении возможностей математического моделирования и на рациональном сочетании формализованных и неформализованных приемов в человеко-машинных компьютерных процедурах.

### **Основные понятия**

Детерминированные задачи, компромисс, конфликтная ситуация, концептуальная неопределенность, критериальная функция, критерий качества, модель, нечеткие множества, оптимальное решение, оптимальный план, показатель эффективности, риск, система массового обслуживания, стохастические задачи, стохастические факторы, стратегическая неопределенность, функция ограничений, целевая функция, экспертные оценки.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие признаки служат для классификации задач принятия управленческих решений?
2. На какие классы подразделяются задачи принятия решений, учитывая количество целей или критериев?
3. Как классифицируются задачи принятия решений в зависимости от параметра времени?
4. Какие классы задач принятия решений по признаку объема и точности исходной информации вам известны?
5. В чем суть проблем, которые встречаются в постановке задачи и поиске управленческих решений, и каким задачам они свойственны?
6. Какие методы поиска решений в однокритериальных статических детерминированных задачах вы знаете?
7. Чем отличаются динамические задачи поиска решений от статических?
8. Из какой предпосылки исходит разработка решений в условиях определенности?
9. Что затрудняет применение вычислительных методов на практике?
10. На чем основаны классические методы отыскания решений?
11. Приведите пример использования классических методов в деятельности предприятия.
12. Для чего необходимо учитывать ресурсные возможности предприятия?
13. Какие задачи решаются методом балансирования затрат и выручки (или запаса ресурсов и потребности в них)? Приведите примеры
14. Какие задачи разработки решений получили название неклассических?
15. Охарактеризуйте однокритериальные статические детерминированные задачи

16. Почему появляется необходимость в рассмотрении многокритериальных задач разработки решений? Укажите варианты их постановки.
17. На чем основывается разработка решений в условиях риска и в чем их специфика? Приведите примеры подобных задач.
18. Какие существуют подходы к формированию критериальной функции в задачах стохастического программирования? Раскройте содержание этих подходов.
19. В каких задачах может быть использован метод динамического программирования?
20. Что представляет собой метод Монте-Карло, и для каких задач он применяется?
21. Охарактеризуйте метод массового обслуживания и решаемые им задачи.
22. В каких случаях осуществляется разработка решений в условиях неопределенности?
23. Чем отличаются условия неопределенности от условий риска при принятии управленческих решений?
24. В чем состоят методы принятия решений в условиях стратегической и концептуальной неопределенности?
25. Какие задачи именуются конфликтными и почему?
26. Какие методы применяются при решении задач в условиях концептуальных неопределенностей?
27. Раскройте содержание методов «дерева целей» и «дерева решений».
28. Какую возможность предоставляет аппарат теории нечетких множеств?
29. Когда применяются динамические задачи разработки управленческого решения?
30. В каком направлении развиваются современные методы поиска управленческих решений?

### **Задачи и упражнения**

1. Изучите содержание статических задач и назовите подобные задачи в деятельности конкретного предприятия. Сравните их по степени информационной полноты и точности.
2. Рассмотрите статические классические и неклассические задачи и уясните их различие. Проведите обоснование применения тех и других задач в плановой работе персонала предприятия.
3. Опишите многокритериальную (с двумя, тремя и более критериями) задачу, характерную для деятельности предприятия, и предложите вариант ее постановки (формирование обобщенной критериальной функции, метод последовательных уступок, многоцелевое программирование)
4. Среди принимаемых на предприятии решений найдите такие, которые разрабатываются в условиях риска и неопределенности. Оп-

ределите их особенности и отличие друг от друга. Сформулируйте постановку выбранных задач и решите одну из них, используя математические методы.

5. На фоне обзора статических выполните анализ динамических задач, их специфики и средств формализации. С этих позиций рассмотрите содержание и приемы решения типичных плановых задач в деятельности предприятия

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Проведите обсуждение отличительных черт задач разработки решений в условиях определенности, риска и неопределенности. Осмыслите их содержание, преимущества и недостатки. Очертите границы применимости привлекаемых формальных методов в процессе управления предприятием
2. Осуществите анализ целей функционирования предприятия и оцените степень их взаимосвязи и противоречивости. Для конкурирующих целей предложите варианты постановки задачи, учитывая их приоритет и допустимый между ними компромисс.
3. Принимая во внимание влияние рисков факторов на результативность решения, раскройте содержание конкретной плановой задачи. Выполните обоснование подхода к ее формализации в терминах стохастического программирования (М-постановки или Р-постановки).
4. Подробно проанализируйте действие факторов неопределенности внешней среды на управленческую деятельность персонала предприятия и проведите их классификацию (на стохастические и нестохастические, а последние — на стратегические и концептуальные факторы). Воспользовавшись методами разработки решений в этих условиях (игровыми, экспертными методами, методом «дерева целей» и др.), проиллюстрируйте их использование на примере выбранной задачи.
5. Изучив возможности динамических задач, предложите способ описания и решения конкретной проблемы. Найдите применение динамическим методам в практике управления предприятием в условиях определенности, риска и неопределенности.

### **Рекомендуемая литература**

1. *Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н.* Анализ, синтез, планирование решений в экономике. М.: Финансы и статистика, 2000.
2. *Беллман Р., Заде Л.* Принятие решений в расплывчатых условиях // Вопросы анализа и процедуры принятия решений. М.: Мир, 1976.
3. *Заде Л.А.* Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятия решений // Математика сегодня. М.: Знание, 1974.

4. Князевская Н.В , Князевский В.С. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. М. · Контур, 1998.
5. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий общественного питания. М. : Финансы, учет, аудит, 1998.
6. Курицкий Б.Я. Оптимизация вокруг нас. Л. : Машиностроение. Ленингр. отделение, 1989.
7. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений · учеб. М. : Логос, 2000
8. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник / отв. ред. Н.П. Федоренко. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 1975.
9. Обработка нечеткой информации в системах принятия решений / Сост. А.Н. Борисов, А.В. Алексеев, Г.В. Меркурьева и др. М. : Радио и связь, 1989.
10. Системный анализ в экономике и организации производства / под общ. ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. Л. · Политехника, 1991.
11. Теория прогнозирования и принятия решений / под ред. С.А. Саркисяна. М. : Высшая школа, 1977.
12. Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг / пер. с англ. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002.
13. Экономико-математические методы и прикладные модели: учеб. пособие / под ред. В.В. Федосеева. М. : ЮНИТИ, 2000
14. Энциклопедия кибернетики : В 2 т. Киев : Гл. ред. УСЭ, 1975. Т. 2 / отв. ред. В.М. Глушков