ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОКОМУНІКАЦІЙ

Беркман Л.Н.

Жураковський Б.Ю.

Бондарчук А.П.

Макаренко А.О.

Гринкевич Г.О.

Навчальний посібник

“МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРІ РАДІОТЕХНОЛОГІЙ”

Київ – 2015

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5
1 СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ РАДІОТЕХНОЛОГІЙ 6
1.1 Поняття і предметна область менеджменту 6
1.2 Принципи сучасного менеджменту 15
1.3 Системний підхід до організації управління та оцінка його ефективності 17
1.4 Задачі менеджменту в телекомунікаціях в XXI столітті 21
2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ 25
2.1 Класифікація організацій 25
2.2 Функціонування організацій 28
2.3 Життєвий цикл організації 37
2.4 Зміни і стабільність 41
2.5 Самоорганізація і самоврядування 45
3 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ 48
3.1 Управлінський цикл і методи управління 48
3.2 Загальна характеристика процесу ухвалення рішення 57
3.3 Загальна характеристика методів і моделей ефективного прийняття рішень 63
4 ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ 72
4.1 Системи управління взаємовідносинами з клієнтами 72
4.2 Базові принципи CRM 77
4.3 Можливості CRM в діяльності організації 80
4.4 Стандартизація процесів по роботі з клієнтами 83
5 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ 91
5.1 Основні поняття і суть управління якістю 91
5.2 Інструменти і методи оцінки і управління якістю 98

5.3 Забезпечення управління якістю 103
5.4 Поліпшення діяльності організації 109
6 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ ... 114
6.1 Адаптація персоналу до перетворень 114
6.2 Підвищення компетентності та обізнаності персоналу 120
6.3 Мотивація праці як інструмент управління 126
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ, РЕКОМЕНДОВАНОЇ ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ 137

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник призначений для вивчення дисципліни “Менеджмент в сфері радіотехнологій” з циклу дисциплін професійної та практичної підготовки для студентів вищих навчальних закладів усіх форм навчання за напрямом 6.050903 Телекомунікації.

Навчальний посібник відповідає програмі дисципліни “Менеджмент в сфері радіотехнологій”.

Посібник призначено для студентів, які прагнуть поглиблено вивчити основні принципи організації управління радіотехнологіями в Україні та забезпечення надання послуг на підприємствах сфери радіотехнологій.

Предметом навчальної дисципліни є:

основні принципи організації управління радіотехнологіями в Україні та забезпечення надання послуг на підприємствах сфери радіотехнологій.

Метою вивчення навчальної дисципліни є:

- навчити студентів вирішувати проблеми організації виробничих процесів на підприємствах сфери радіотехнологій з урахуванням особливостей розвитку ринку зв’язку України із забезпеченням ефективної (прибуткової) роботи підприємств;
- сформувати у них здатність до системного мислення та розв’язання проблем організації виробничих процесів в умовах мінливого оточення підприємств, змін науково-технічної, політичної та економічної ситуацій у країні та світу;
- розвивати у студентів навики самостійного прийняття управлінських рішень із забезпеченням оптимального підсумку.

Завданнями навчальної дисципліни є формування наступних вмінь :

- вміння орієнтуватися у змінах, які супроводять розвиток людського суспільства у цілому, а саме держави України та ринку зв’язку країни, та визначати вагомість цих змін;
- вміння аналізувати розвиток єдиної національної системи зв’язку України як складової частини національної інформаційної структури та інформаційного суспільства взагалі;
- вміння приймати оптимальні стратегічні та оперативні управлінські рішення, які б гарантували довготерміновий успіх у роботі підприємств зв’язку;
- вміння використовувати знання щодо методів регулювання та основних законодавчих та нормативно-технічних документів у галузі зв’язку України;
- вміння організувати основні процедури технічної експлуатації на підприємствах зв’язку (оперативно-технічного обслуговування, оперативно-технічне управління).

1 СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ РАДІОТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Поняття і предметна область менеджменту

Англійське слово «менеджмент» перекладається на українську мову як «управління». Проте термін «управління» є більш широким, ніж термін «менеджмент», і означає організацію цілеспрямованих дій. Де б не протікали процеси управління – в нервовій системі тварини або людини, в керуючих пристроях автоматичних систем, в економічних, соціальних та інших сферах людського суспільства, – вони підпорядковуються загальним законам, які вивчає наука про управління системами різної природи – кібернетика. Управління ж специфічними системами (об'єктами), якими є організації, називаються менеджментом.

Будь-яка організація є організаційною системою. Система – це сукупність елементів, розглянута з точки зору їх функціонування. Вивчити сукупність елементів в аспекті функціонування - означає виявити зв'язки, що існують між елементами, і процеси, що протікають в системі. Якщо елементами системи є люди і предмети, то вона називається організаційною системою (ОС), або організацією.

Управління організаціями - один з найдавніших видів діяльності, оскільки дуже давно виникла необхідність виконувати роботу не поодинці, а колективно. З часом такого роду вміння накопичувалися, утворюючи область специфічних знань. Приблизно сто років тому з'явилися необхідність і можливість ці знання систематизувати. Так народилася наука під назвою «Менеджмент» або, українською, «Управління організаціями». Тому з наукової точки зору, менеджмент – область систематизованих знань про управління організаціями і їх складовими.

Область знань про управління організаціями не тільки дуже велика, але й динамічна. Динамічність обумовлена тим, що менеджмент живиться від трьох складових, які постійно розвиваються: інші науки (кібернетика, економіка, соціологія, психологія, математика, інформатика, інженерні дисципліни та ін.); досвід управління організаціями; культуру. Для вивчення і спрямованого розвитку такої неосяжної області її доцільно розбити на окремі ділянки, які можна згрупувати за певними ознаками і представити у вигляді ієрархії (рис. 1.1). Перший і другий рівні не мають галузевого забарвлення, положення цих рівнів є загальними для всіх галузей. Всі ці рівні тільки здаються незалежними, насправді на кожному наступному рівні використовуються відомості з рівнів, що знаходяться вище. У свою чергу другий і перший рівні поповнюють ся відомостями за рахунок узагальнення досвіду управління організаціями конкретних галузей, накопиченого і систематизованого на третьому рівні.

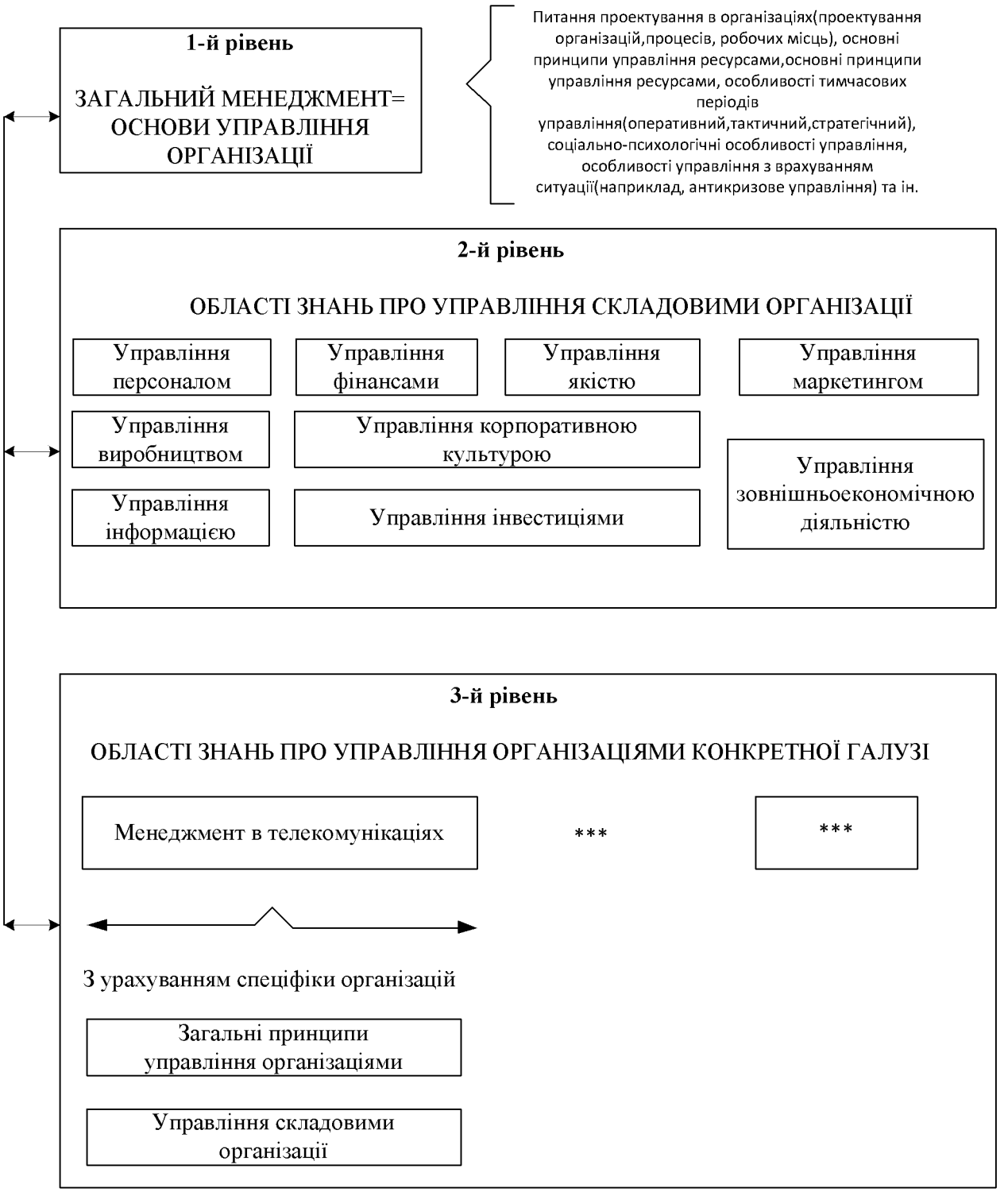


Рис 1.1. Ієрархія областей знань про управління організаціями

Крім того, розширення предметної області для дослідження і, отже, вивчення на кожному рівні визначається також глибиною пізнання об'єкта управління, тобто організації. З одного боку, з часом здійснюється більш детальна декомпозиція цього об'єкта. Наприклад, якість і організаційна культура відносно недавно стали окремими об'єктами вивчення, хоча як складові організації вони існують при всіх економічних формаціях і будь-якому

державному устрої. З іншого боку, зміни в економіці країни породжують нові види діяльності, наприклад маркетинг. Так в загальній предметній області про управління організаціями з'являються нові направлення, які з часом стають відносно самостійними науковими дисциплінами, наприклад, «Управління якістю», «Управління маркетингом», «Управління інвестиціями», або інакше «Менеджмент якості», «Менеджмент маркетингу», «Інвестиційний менеджмент» і т.д. (див. рис. 1.1, 2-й рівень).

Будь-яка наука існує і розвивається для того, щоб рано чи пізно приносити практичну користь. Тому з практичної точки зору *менеджмент* – сукупність *принципів, методів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності за рахунок генерування людської енергії і надання їй направленості.* Ця діяльність стосується як поточної роботи, так і розвитку організації. Слід звернути увагу на заключну частину цього визначення, що виділяє людський фактор, яку сформулював П. Друкер, один з найвидніших спеціалістів з менеджменту. Справа в тому, що елементи, з яких складаються організації, несуть різне функціональне навантаження. *Предмети* визначають вид системи. Наприклад, якщо предметами ОС є обладнання та споруди для передачі повідомлень у вигляді електричних сигналів, то така ОС називається організацією електрозв'язку. Ефективність же функціонування ОС залежить від *людей.*

Обидва визначення менеджменту є різними сторонами «однієї і тієї ж медалі».

У другому визначенні чітко вказана головна мета менеджменту – підвищення ефективності діяльності організацій. Досягти цю мету можна за рахунок визначення найбільш привабливих сфер існування і розвитку організації, а потім – організація працівників для виконання виробничих завдань і сприйняття цілей організації як своїх власних. Менеджмент, як сказано в його визначенні, має певний інструментарій, або механізм, який дозволяє вирішувати конкретні проблеми взаємодії всіх учасників при виконанні соціально-економічних, технологічних, організаційних та інших завдань, що виникають в процесі життєдіяльності організації. Властивості і особливості механізму об'єктивно обумовлені характером діяльності організації і її ринками (місцем, часом, існуючими та потенційними споживачами, характером конкуренції та ін.). При цьому вважається, що основні блоки механізму – це *внутрішньофірмове управління* (адміністрування), *управління виробництвом* (виробничий менеджмент) і *управління трудовими ресурсами (персоналом).* Разом з тим, як вже говорилося, сьогодні виділяють і інші сфери менеджменту (див. рис. 1.1).

Менеджмент як наука і певна сфера практичної діяльності розвивався етапами, кожен з яких прийнято називати «школою». Має сенс прокоментувати деякі з них, які найбільше дали для осмислення і розвитку предметної області під назвою «управління організаціями».

Школа наукового управління. Школа зародилася в США в першій третині двадцятого століття. В її рамках були зроблені найперші дослідження в

області менеджменту. До основних напрямів діяльності школи можна віднести: аналіз елементів трудових процесів, розробку принципів підбору працівників, розробку систем забезпечення ресурсами в процесі праці, розробку систем стимулювання праці. Підхід до управління наукової школи менеджменту був названий *раціоналістичним.*

Рух наукового управління очолив Фредерік У. Тейлор (1856-1915). Основоположні принципи Тейлора полягають у наступному: якщо є можливість на науковій основі відібрати людей, підготувати, надати їм деякі стимули і з'єднати воєдино роботу і людину, тоді представиться реальна можливість отримати сукупну продуктивність, що перевищує внесок, зроблений сумою індивідуальних вкладів робочої сили.

Тейлор вперше розробив методологічні основи нормування праці, впровадив у практику наукові підходи підбору персоналу. Система Тейлора заклала основи наукової організації праці, через «створення численних правил, законів і формул, котрі замінюють особисте судження працівника і які можуть бути з користю застосовані тільки після того, як буде проведений систематичний облік, вимір їх дії». Тейлор ввів розчленування трудового процесу на окремі елементи з метою їх аналізу та найкращого освоєння. Він же обґрунтував і сформулював висновок про те, що робота менеджера – це певна спеціальність і що організація в цілому виграє, якщо група працівників зосередиться на тому, що вона робить найуспішніше.

Автори цього напрямку визнавали важливість винагороди відповідно до кількості і якості праці, а також відбору людей, чиї фізичні та розумові здібності відповідали б виконуваній роботі. Стосовно до оплати праці Тейлор сформулював, наприклад, такі принципи: встановлення розцінок повинно грунтуватися на точному знанні; розцінки повинні бути однакові; заробітна плата платиться людині, а не місцю; заробітна плата, заснована на точному знанні, створює кращих робітників, пробуджує інтерес робітників і підприємців до співпраці.

Представники школи підкреслювали велике значення *навчання.* Але найважливіше – завдяки їм власне *управлінські функції* стали широко визнаватися як самостійна область діяльності та наукових досліджень. П. Друкер так висловлювався про Ф. Тейлора: «Тейлоризм – це скеля, на якій ми осягаємо дисципліну менеджмент».

Класична (традиційна), або школа адміністративного управління. Вона виникла майже одночасно зі школою наукового менеджменту. Її заснування на початку 20-х років XX сторіччя пов'язане з ім'ям Анрі Файоля (1841-1925), французького теоретика менеджменту і організатора виробництва, якого іноді називають «батьком менеджменту», основні ідеї якого не втратили свого значення і донині. Він сформулював наступне визначення: «Управляти – це значить передбачати, організувати, розпоряджатися, погоджувати, контролювати» і вперше поставив проблему організованого навчання менеджменту.

Сформувалася ця школа у відповідь на необхідність раціонального

ведення господарства, створення універсальних принципів управління, реалізація яких обов'язково приведе до успіху організації. Головна задача школи адміністративного управління – дослідження і застосування на практиці способів і можливостей вдосконалення *управління організації в цілому.* Заслуга А. Файоля перед менеджерською наукою і практикою полягає в тому, що він розглядав управління як безперервний універсальний процес, який складається з декількох взаємопов'язаних видів діяльності: технічної діяльності, тобто процесу виробництва; комерційної діяльності - закупівель, збуту та обміну;фінансової діяльності – залучення, обліку та раціонального витрачання грошових коштів; діяльності по захисту прав власності та життя людей; обліку та аналізу статистичних даних, інвентаризації та перевірки;адміністративної діяльності - аналізу, планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Такий підхід до управління був названий *процесним підходом.* Він розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних керуючих функцій. Процесний підхід до управління дозволив А. Файолю сформулювати знамениті чотирнадцять принципів менеджменту, якими він керувався в роботі і які зберегли своє значення і в сучасних умовах. Ці принципи відомі як *принципи адміністративного управління.* До них відносяться: розподіл праці при спеціалізації; влада невіддільна від відповідальності; дисципліна; єдність розпорядження; єдність керівництва; підкорення індивідуальних інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух.

А. Файоль вважав розроблені ним принципи адміністративного управління універсальними для управління не тільки комерційними організаціями, а й державними установами, урядовими органами, армією, він зазначав, що застосування їх на практиці повинно залежати від конкретної обстановки. Реалізація кожного з чотирнадцяти принципів вимагає від менеджера високої компетенції, тобто працьовитості, моральності, глибоких професійних знань та вміння застосовувати їх в організації в потрібний час в потрібному місці: «Керувати – означає вести організацію до його мети, отримуючи максимальні можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів».

А. Файоль основну свою увагу концентрував на управлінських кадрах. Він підкреслює, що управління не є винятковим привілеєм директорів, ця функція виконується на всіх рівнях організації і стосується певною мірою всіх працюючих, включаючи робітників.

В цілому школу характеризує прагнення сформулювати загальні принципи управління на основі різнобічного дослідження досвіду ділової і виробничої активності. Ці принципи торкаються двох основних напрямів. Перше: управління розглядається як універсальний процес, що включає специфічні взаємопов'язані функції. Друге: принципи побудови структури організації та процесу її функціонування базувалися на уявленні індивіда в ній як ізольованого від інших «економічних індивідів», рецепти управління яким зводилися до політики «батога і пряника». Сама ж організація розглядалася як закрита система, позбавлена істотних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

При всій схематичності такого підходу позитивні моменти – фактори раціоналізації та оптимізації виробництва – в ньому враховувалися. Крім того, було поставлено питання про подвійність організаційно-управлінської функції, пов'язаної, з одного боку, з регулюванням технологічного процесу, а з іншого – з діяльністю людей. Більш того, саме класична школа сприяла зародженню наукового управління як самостійної та потужної течії. Нині розвиток ідей школи здійснюється в області *адміністративного управління.*

Крім А. Файоля, представниками цієї школи були Г. Емерсон (1853-1931), М. Вебер (1864-1920), Г. Форд (1863-1947), А.А. Богданов (1873-1928) та ін.

Г. Емерсон сформулював найважливіші принципи підвищення продуктивності праці на підприємстві. «Істинна продуктивність завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях, напруга, навпаки, дає досить великі результати лише при зусиллях ненормальних. Напруга і продуктивність – це не тільки не одне і те ж, а й речі прямо протилежні. Працювати напружено – значить докладати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно – значить докладати до справи зусилля мінімальні». До основних принципів, сформульованих Емерсоном, можна віднести: виразно поставлені цілі; здоровий глузд; компетентну консультацію; дисципліну; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік; постійне координування діяльності; норми і розклад; нормалізацію умов роботи; нормування операцій, письмові стандартні інструкції; винагороду за продуктивність.

Діяльність Генрі Форда орієнтувалася на великі промислові комплекси. Для них Форд сформулював наступні організаційні принципи: вертикальне управління комплексом підприємств, орієнтованих на випуск єдиного кінцевого продукту; масове виробництво, що забезпечує меншу вартість виробів, найкраще задоволення масового попиту і великий прибуток; розвинена стандартизація; глибокий розподіл праці при конвеєрні організації виробництва;постійне вдосконалення управління виробництвом.

А.А. Богданов заклав основи загальної теорії систем, ввів поняття зворотного зв'язку, керованої і керуючої систем. У його роботі «Загальна організаційна наука» систематизував закономірності організаційних систем різної природи (живої та мертвої).

Робота школи адміністративного менеджменту була направлена на розробку *загальних проблем і принципів управління організацією в цілому.* В рамках цієї школи було сформульоване поняття організаційної структури організації як системи взаємозв'язків, що має певну ієрархію. Основні напрямки діяльності школи: розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизація управління організацією.

Школа людських відносин. З'явилася на початку 30-х років і пов'язується з іменем Елтона Мейо (1880-1949), американського соціолога. Як випливає з назви, предметом її дослідження стало те, що залишилося поза увагою класичної школи, а саме *психологічні мотиви поведінки людей в процесі виробництва* : «групові відносини »,«групові норми», проблеми «конфлікту і

співпраці», комунікаційні бар'єри, неформальна організація. Кредо цієї школи – ефективність організації в результаті ефективності її людських ресурсів, з цієї позиції ведуться дослідження аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеристик влади і авторитету, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Висновки Мейо полягали в наступному:

- чітко розроблені трудові операції і висока заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці;
- внутрішні сили взаємодії в колективі або групі працівників між собою можуть виявитися більш значущими факторами, ніж підвищення продуктивності, чітко розроблені трудові операції і висока заробітна плата;
- поведінка людини на роботі і результати його праці багато в чому залежать від соціальних умов і відносин між робітниками і менеджером;
- робітник за своєю природою не лінивий і, якщо йому створені необхідні умови, буде проявляти ініціативу і працьовитість.

Ці положення по-новому ставили питання взаємин персоналу і вимагали ставлення до людини на роботі як до особистості з її соціально-психологічними якостями і рисами.

Е. Мейо вважав, що організація володіє єдиною соціальною структурою, і завдання менеджменту розвивати неформальну структуру управління з метою впливу на результати діяльності.

Новий підхід прагнув допомогти працівникові усвідомити свої власні можливості в рамках організації і тим самим підвищити ефективність використання її трудових ресурсів.

Одна із засновників цієї школи, Мері Паркер Фоллетт (1868-1933), визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей». За її словами, «менеджер повинен дбати про формування колективу, гуртувати його навколо себе, створювати атмосферу дружелюбності, взаємної допомоги і підтримки кожного працівника». Її ідеї виявилися настільки попереду свого часу, що залишалися непотрібними до середини 50-х років минулого століття.

Розвиток цього напрямку з другої половини 30-х років XX століття отримало назву *школи поведінкових наук* (біхевіористський напрямок) і вельми широко використовується організаціями з середини 60-х років XX століття. В економічно розвинених країнах на даний час надається дуже велике значення управлінню трудовими ресурсами як найбільш значимого і дорогого ресурсу виробництва. На відміну від авторитарної системи контролю і керівництва, яка розвивалася класичною школою, тут переважає ідея участі робітника в управлінні.

Внесок у розвиток цієї школи внесли Абрахам Маслоу (1908-1970), Дуглас Мак-Грегор (1906-1964), Фредерік Герцберг (рід. В 1923 г.), які розробили кілька теорій мотивації (див. гл. 14).

Напрями діяльності школи людських відносин можна сформулювати наступним чином: застосування наук про людську поведінку до управління,

розробка систем мотивації праці.

Емпірична школа сповідує ситуаційний підхід до управління, який полягає у вивченні досвіду керівників іноді з метою його узагальнення, але найчастіше для того, щоб передати його практикам та студентам. Цей підхід, часто званий *методом аналізу ситуацій,* розроблений наприкінці 60-х років XX століття дослідниками, тісно зв'язаними з американськими корпораціями і в багатьох випадках є великими менеджерами.

Сутність ситуаційного підходу – зв'язати конкретні прийоми та концепції з певними ситуаціями так, щоб організація досягала своїх цілей найбільш ефективним шляхом. Для цього вивчаються відмінності ситуацій, що виникають як усередині самої організації, так і між організаціями, з метою виявлення значимих змінних (керованих або некерованих) ситуацій та їх впливу на ситуацію.

Для емпіричної школи характерно те, що, утворюючи в цілому самостійне направлення в теорії організаційного управління, вона разом з тим використовує інші підходи, так як різні ситуації вимагають знань різного виду. Едвардс Демінг (1900-1993), всесвітньо відомий теоретик менеджменту і консультант, протягом 40 років досліджував світову практику менеджменту і в результаті сформулював 14 принципів якості (див. гл. 13).

Нова школа науки управління. В її рамках розвивається кількісний підхід до управління, її головні принципи пов'язані з кібернетикою, загальною теорією систем і дослідженням операцій. Прийняття управлінських рішень здійснюється на основі економіко-математичних моделей з використанням ЕОМ. Ця школа ставить перед собою задачу підвищення раціональності управління (прийняття рішень). Вона має дуже багато прихильників серед вчених зі світовими іменами, але в той же час вплив цього направлення на практику менеджменту був менше, ніж, наприклад, біхевіористського, зокрема й тому, що керівники щодня стикаються з проблемами людських відношень, людської поведінки. Крім того, кількісний підхід до управління потребує від керівника рівня знань, достатнього для розуміння і застосування складних кількісних методів, що не завжди досяжно на практиці. Разом з тим можна помітити, що жодна хоч-небудь значуща аналітична робота не може бути виконана без застосування хоча б найпростіших моделей обчислення індексів, середніх, часткою і т.п.

Концепція процесного підходу (див. розд. 5.5). Процесний підхід вважається значним поворотом в управлінській теорії, він широко застосовується в даний час, хоча вперше був запропонований в рамках школи адміністративного управління при спробі описати функції менеджера, які розглядалися як незалежні. Процесний підхід, навпаки, розглядає функції управління як взаємопов'язані. Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших людей це не одноразова дія, а серія безперервних різноманітних взаємопов'язаних дій, що поновлюються циклічно. Ці дії, самі по собі є процесом, називаються *управлінськими функціями* (*аналіз, планування, організація, мотивація, контроль).*

Процес управління є синергетичним результатом здійснення всіх функцій. Фактично в кожній публікації з управління міститься список функцій, який хоч чимось відрізняється від інших. У цій книзі прийнятий підхід, заснований на виділенні невеликого числа категорій, які в даний час прийнято вважати застосовними до будь-яких організацій, які розглядаються в розд 5.5.

Маркетинговий підхід до управління (див. гл. 15). Альфред Слоун (1875-1966) менеджер і теоретик менеджменту, майже 50 років працював в компанії *General Motors* і ще в 1921 р. за місяць з декількома помічниками розробив стратегію, що дозволила компанії 30 років бути лідером на ринку. Успіх його простої схеми, котра враховує потреби клієнтів, був обумовлений системним підходом до організації бізнесу і правильним розумінням маркетингу – створювати і виробляти товар, який потрібен клієнту. Слоуна називають винахідником сучасного менеджменту, орієнтованого на ринок.

З початку 60-х років XX століття сформувався управлінський підхід до маркетингу як до процесу вирішення проблем на основі прийняття рішень з використанням мікроекономічного аналізу, соціології та статистики. Маркетинг стали розглядати як ділову активність, яка повинна бути спланована, організована, проконтрольована. Між тим еволюція економічного розвитку призвела до появи зовсім нових форм організації управління комерційними організаціями на глобальних ринках, в тому числі – послуг (див. розд. 5.1). Відповідно змінилася роль маркетингової функції в організації. В даний час склалося ставлення до маркетингу як до *концепції управління організацією,* виходячи з необхідності забезпечення задоволеності покупця при одночасному досягненні основних цілей організації. При цьому не заперечується необхідність розглядати маркетинг як сукупність специфічних бізнес-процесів, що вимагають управління.

Характеризуючи школи менеджменту, необхідно говорити і про різну національну ментальність в менеджменті. Менталітет об'єктів і суб'єктів менеджменту, їх культурні та історичні характеристики є найважливішим чинником, що впливає на специфіку менеджменту, а також визначає його форму, функції та структуру. Під *менталітетом* прийнято розуміти сукупність історично сформованих економічних, природно-кліматичних і соціально-психологічних особливостей поведінки нації. Людина не може бути відокремленою від суспільства. Будь-який індивідуум завжди знаходиться в визначеній ієрархічній системі: або керує, або підпорядковується. Таким чином, менеджмент як система поглядів є одна з форм вираження ментальності учасників процесу управління (суб'єктів і об'єктів).

Разом з тим в умовах інтернаціоналізації економіки між менеджментом і менталітетом виникають суперечності.

Мусульмани залишають роботу і моляться не під час перерви, а коли це необхідно з релігійних міркувань, чим викликають збій в робочому ритмі. В Іспанії не знайдеш жодного відкритого магазину в години сієсти, що ускладнює роботу туристичних агентств з інших країн. Прикладів невідповідності менеджменту і менталітету можна навести багато. Тому з урахуванням

глобалізації та транснаціоналізації економіки, відкритості національних економічних систем необхідно приділяти особливу увагу взаємозв'язку «менталітет-менеджмент», так як їх співвідношення, відповідність і протиріччя виступають як форма подолання кризових ситуацій в системі взаємозв'язків між об'єктами і суб'єктами менеджменту.

Таким чином, менеджмент в будь-якій країні, в тому числі в Росії, завжди буде відрізнятися національними особливостями.

1.2 Принципи сучасного менеджменту

Понятійний апарат сучасного менеджменту, в тому числі в телекомунікаціях, повинен будуватися на певних *принципах,* що виникають з узагальнення й осмислення практичного досвіду. Принципи менеджменту – основні, вихідні положення теорії менеджменту, керівні ідеї і основні правила діяльності. Будь-яке правило містить положення, лист про закономірність, постійне співвідношення в чому-небудь і що є підставою якої-небудь системи, якогось ряду дій і явищ. Відповідно до цього принципи менеджменту – це *загальні закономірності, в рамках яких реалізуються зв'язки* (*відносини*) *між різними структурами* (*елементами*) *управлінської системи, що встановлюються при виникненні та вирішенні практичних чи теоретичних завдань управління.*

Формування принципів ефективного керівництва організаціями відбувається в міру накопичення практичного досвіду і розвитку теорії менеджменту на базі системного та ситуаційного підходів до управління в умовах досить швидкої зміни оточуючого середовища організацій, переважно в рамках національної економіки, а в по останні десятиліття – з урахуванням її інтернаціоналізації.

Вивчення бібліографії показує, що понятійний апарат сучасного менеджмента (аксіоми і гіпотези), тяжіє, з одного боку, до М.Х. Мескона та П. Друкера, а з іншого – до І. Ансоффа. З урахуванням нових фактів, що виникли після виходу названих джерел у світ, були побудовані табл. 1.1 і 1.2, в які включені визначення основних принципів (аксіоматики і гіпотез) менеджменту і пояснення до них, дані названими вище авторами. Зауважимо, що всі дослідники підкреслюють зростаючу значущість для успішного управління організацією *фактора зовнішнього середовища,* а М.Х. Мескон і П. Друкер говорять і про необхідність приймати в розрахунок *глобалізацію* економіки. Слід підкреслити, що обидві системи основних принципів містять мало повторюваних положень. В певній мірі це пояснюється тим, що перша група авторів виходить в основному з принципів стратегічного управління (табл. 1.1), а друга – оперативного (табл. 1.2). Цікавий і такий момент: деякі з цитованих авторів, говорячи про гіпотезу, в дужках розкривають це поняття як аксіому і навпаки. Разом з тим: *гіпотеза* – це припущення, що висувається для пояснення якогось явища і яке потребує перевірки на досвіді і теоретичного обгрунтування для того, щоб стати достовірною науковою теорією. Іншими словами, гіпотеза -

припущення, що вимагає доказів. *Аксіома* – відправне, вихідне положення теорії, що лежить в основі доказів інших положень цієї теорії і приймається без доказів. Проте в табл. 1.1. та 1.2 в перших двох стовпчиках ми в основному притримувалися авторського трактування основних принципів менеджменту, а коментарі давали у власній редакції.

Аксіоматика сучасного менеджменту складалася історично під впливом мінливої економічної практики та теоретичного осмислення її результатів, тому важко припустити, що надалі під впливом нових організаційно-екомічних явищ вона не зміниться.

Можливо, буде потрібно заново поглянути на ці аксіоми і гіпотези не тільки з причини необхідності їх приведення в систему, але й тому, що спостережувані останні два десятиліття якісні зміни в галузі зв'язку відбуваються безперервним потоком, викликаючи «ланцюгові реакції». Відповідно повинні змінюватися і погляди на принципи управління організаційними системами, їх ринкову поведінку, на зміну характеру і ролі ринкового механізму, що здобуває глобальні риси. З урахуванням цієї обставини звернемося до понятійного апарату менеджменту галузі зв'язку в умовах глобалізації економіки. Система принципів приведена в табл. 1.3. Для формування системи, а також оцінки значущості формульованих принципів було опитано кілька десятків менеджерів - керівників відділів підприємств зв'язку. З усіх опитаних 48,02% оцінили принципи як аксіоми (А), 24,34% – тільки як гіпотези (Г) і 27,64% – як аксіоми в принципі, але вимагають докази в кожному конкретному випадку (А, Г). Іншими словами, майже 76% менеджерів тяжіють до оцінки сформульованих принципів в якості аксіоматики, тобто правил і поглядів, що не підлягають обговоренню (А + А, Г). Майже 35% респондентів вважають, що розглянуті принципи дуже важливі, а 70% – що важливі й дуже важливі для управління сучасним підприємством зв'язку.

Результати опитування свідчать про те, що хоча сформульовані принципи достатньо високо оцінені менеджерами з точки зору важливості для успішного управління компанією зв'язку в сучасних умовах, рівень практичного використання їх як у повсякденній практиці, так і в процесі формування стратегії низький. Майже половина респондентів абсолютно не використовує або іноді використовує обговорювані принципи в управлінні і лише 6,5% – завжди їх використовують.

Говорячи про адаптацію, можна, спираючись на світову статистику, констатувати, що багато фірм встигають лише відповідати на загрози або намагаються використовувати можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі, але не попереджають їх.

Що стосується сьомого принципу *«Про незалежність середовища від фірми»,* то більшість менеджерів інтуїтивно відчули, що сьогодні така теза – швидше гіпотеза, ніж аксіома, так як зовнішнє середовище піддається впливу фірми і в умовах глобалізації все більше вимагає від менеджерів галузі

інтерактивних дій на базі восьмого принципу «*Про багатоелементне управління».* Сьогодні менеджери підприємств галузі розглядають принцип «Про *вплив глобалізації на якісні зміни менеджменту* » як аксіоми, вважають важливим його застосування і часто використовують на практиці.

Десятий принцип, який відбиває сучасний погляд на конкуренцію, сприймається переважно як гіпотеза, тобто ще переважають традиційні погляди на конкуренцію як на суперництво за ринки, а іноді відображає монополістичне становище фірми і незадоволеність попиту на базові послуги.

Дуже цікаві оцінки сімнадцятого принципу «*Про потрійності інструментарія».* Тут думки щодо аксіоматики практично розділилися порівну, що, на нашу думку, свідчить про ще нестійку культуру сучасного управління організаціями, особливо – колишніх національних операторів.

1.3 Системний підхід до організації управління та оцінка його ефективності

Основне призначення системи управління – забезпечення узгодженої взаємодії двох частин організації – виробництва і управління з метою досягнення певних кінцевих результатів. Виділення виробництва і управління обумовлено не тільки різним їх призначенням, а й особливостями процесів, методів і засобів, за допомогою яких вони впливають на досягнення цілей організації. Разом з тим процеси виробництва і управління тісно взаємопов'язані. Дійсно, при формуванні організації , тобто визначенні її призначення, масштабів, розміщення тощо, враховуються питання керованості, в тому числі структура управління, склад функцій управління, сукупність методів впливу. При цьому система управління впливає на виробництво шляхом реалізації тих чи інших цілей, а виробництво сприймає вплив і розвивається в заданому напрямку, визначаючи, в свою чергу, розвиток системи управління.

Важливо відзначити, що базовим типом взаємодії виробництва і управління являється економічний, в результаті застосування якого керуючі впливу (як безпосередній результат управлінської праці) матеріалізуються в кінцевих результатах виробництва. Поряд з економічними і у взаємозв'язку з ними існують соціальні, організаційні, технологічні та інші взаємодії. Відносини управління також багатогранні, як і відносини виробництва, у зв'язку з чим правомірний аспектний підхід до їх розгляду, що дозволяє виділити і вивчити ті чи інші властивості, ту чи іншу їх сторону. Слід також виявляти взаємозв'язок різних аспектів управління і видів взаємодії управління та виробництва. Іншими словами, потрібен системний підхід до їх аналізу. Застосування системного підходу дозволяє керівникам бачити організацію в єдності складових її частин, які тісно взаємопов'язані з навколишнім середовищем. Цей же підхід дозволяє інтегрувати різні методи і засоби, які в тій чи іншій мірі домінували в різний час і в різних ситуаціях.

Системний підхід дозволяє структурувати певну проблему на основі аналізу наявної інформації, в тому числі отриманої експертним шляхом. Потім

встановити взаємозв'язки складових проблеми, дати, де це можливо, кількісні оцінки. Після цього вже можна застосовувати апарат математичного та іншого моделювання і вибору найкращих рішень, етапи та послідовність здійснення яких також часто є сферою застосування системного підходу.

Конкретна послідовність проведення системного аналізу визначається дослідником і носить в значній мірі індивідуальний характер. Але в той же час при всій своїй різноспрямований і відсутності жорстких рамок системний аналіз містить типові моменти, об'єктивні чинники, включаючи аксіоматику, термінологію, науковий інструментарій, які широко висвітлені в літературі. Тут тільки зазначимо, що розроблена менеджером модель досліджуваної ситуації повинна володіти такими властивостями, як:

- цілісність, тобто наявність спільних властивостей сукупності елементів;
- ізольованість, а саме: комплекс об'єктів, що утворюють систему, можна розглядати ізольовано від середовища;
- подільність, що дозволяє цілісний об'єкт розглядати як сукупність елементів ;
- різноманітність та ідентифікованість, відповідно до яких всі елементи, що включені в систему, володіють власним станом і поведінкою, відмінним від стану і поведінки інших елементів, що дозволяє відокремити один елемент від інших і вивчити його особливості.

При цьому системний підхід припускає, що система може мати властивості, що відрізняються від властивостей складових її частин.

Системний підхід до управлінської діяльності передбачає, що вона може бути досліджена як з боку змісту, так і з боку форм її прояву.

Цілі, функції та методи управління в комплексі характеризують зміст діяльності і можуть розглядатися в різних аспектах. Визначальним є *методологічний аспект,* який відбиває сукупність принципів, закономірностей і законів, що реалізуються в процесі управління, і що дозволяє визначити, з якою метою, на що і як слід впливати для отримання бажаного результату, в тому числі у виробництві.

Економічний аспект характеризує управління як специфічний вид праці, що забезпечує вироблення і реалізацію управлінського впливу, тобто визначеного результату, на отримання якого були затрачені ресурси. Таким чином, цей аспект дозволяє оцінити ефективність управління.

Організаційний аспект характеризує окремі стадії процесу формування підрозділів організації відповідно до цілей, а також розподілу повноважень як засіб розподілу і координації задач (див. розд. 2.2).

Інформаційно-технологічний аспект включає в себе сукупність процедур та операцій, пов'язаних з інформаційним забезпеченням прийняття рішення.

У процесі управління відбувається взаємодія людей, тому крім названих передбачається наявність соціального, психологічного та правового аспектів, які взаємопов’язані з іншими.

Функціонування організації здійснюється в рамках певної структури (міністерство, акціонерне товариство, виробниче об'єднання і т.д.). При цьому

внутрішня сутність виробничого або управлінського процесу завжди первинна по відношенню до його організаційної форми, хоча остання може створювати негативні або позитивні умови його існування. Більш докладно про це буде говоритися в гл. 2, 5, 9.

Системний підхід до виробництва і управління дозволяє виявити об'єктивні умови їх взаємовідповідності. Проблема відповідності системи управління керованим процесом є однією з ключових, так як з нею пов'язані такі найважливіші рішення, як зміст функцій управління, взаємодія процесу та структури управління, всіх внутрішніх змінних організації. Ця проблема пов'язана з функціональною і організаційною відповідністю.

Функціональна відповідність виражається через взаємозв'язок і взаємодію цілей, функцій і методів управління з цілями, функціями і методами виробництва (технологією). Методи управління аналізуються по їх відповідності цілям управління. Функції в даному аспекті досліджуються на якісному рівні на відповідність цілям і завданням управління і функціям виробництва. Кількісні критерії більш широко використовуються в організаційному аспекті, складаючи його основу.

Організаційна відповідність припускає раціональний розподіл управлінських завдань відповідно до об'єктивних умов з організаційним рівням виробництва, східцях і ланках системи управління. Таким чином процес управління і процес виробництва взаємодіють між собою, використовуючи організаційні зв'язки, закріплені в структурі організації, включаючи і зовнішні зв'язки.

Необхідність враховувати сили, зовнішні стосовно організації, була усвідомлена в кінці 50-х років багато в чому завдяки системному підходу. Зовнішнє середовище, будучи вельми динамічним фактором, постійно є джерелом проблем для організації, котра як відкрита система все в більшій мірі залежить від споживачів, постачальників виробничих ресурсів, соціальних цінностей, політичних сил та законодавчої сфери.

Тому, щоб вижити, організації повинні еволюціонувати, пристосовуючись до зовнішнього середовища і впливаючи на неї. Система управління повинна бути адекватна об'єкту управління і при цьому створювати умови прогресивного розвитку виробництва і самого управління. Цю відповідність слід оцінювати такими кількісними та якісними характеристиками, які в системі дозволять приймати рішення з планомірним здійсненням змін в обох підсистемах - керованої і керуючої. Крім того, відповідність між управлінням і виробництвом може служити методологічною основою для комплексної оцінки системи управління і, зокрема, оцінки ефективності управління.

Задача кількісної оцінки ефективності управління конкретною організацією є досить складною по ряду причин. По-перше, на ефективність розвитку організації впливає не тільки якість функціонування системи управління, а й середовище, тобто та макроекономічна система, складовою частиною якої є ця організація. По-друге, не розроблено загальний понятійний апарат оцінки ефективності управління.

Проте кількісна оцінка ефективності управління необхідна самій організації

для визначення реальних можливостей керуючої системи організувати використання обмежених ресурсів найкращим чином. Кількісна оцінка корисна при порівняльному аналізі діяльності фірм (їх систем управління), це дозволяє накопичувати досвід управління і використовувати найбільш вдалий. Крім того, така інформація необхідна майбутнім інвесторам для вирішення питань про вкладення коштів (купівлі акцій) в найбільш успішно керовані фірми.

Реалізація цілей організації одночасно є головним напрямом діяльності системи управління. Тому ефективність управління визначається насамперед ефективністю всієї системи, утвореною управлінням і виробництвом, а також тим, що *реалізація цілей організації виступає основним критерієм ефективності управління.* Проте досягнення не кожного кінцевого результату характеризує управління як ефективне. Ефективною можна назвати таку управлінську діяльність, в кінцевих результатах якої мета реалізована найбільшою мірою, а витрати ресурсів на управління виявилися не більше даних. Про ефективне управління можна говорити і в тому випадку, коли витрати на управління зростають повільніше, ніж кінцеві показники діяльності організації.

Ефективність управління – складна багатогранна категорія, що відображає багато сторін економічних, соціальних, психологічних та інших явищ. Звідси випливає, що оцінити ефективність на основі одного, навіть складного, критерію неможливо. Об'єктивно необхідна ціла система показників або критеріїв. У такій системі необхідно враховувати:

- працю працівників управління;
- показники управлінської діяльності підрозділів апарату;
- ефективність реалізації конкретного управлінського рішення;
- механізм управління (методи, важелі, стимули, форми управління);
- систему управління в цілому з урахуванням всієї ієрархії.

Ясно, що кожен показник характеризує лише одну зі сторін ефективності управління. Система показників може бути пов'язана також з певними аспектами поняття ефективності (абсолютної або порівняльної), зі сферою її прояву (інвестиції або поточна діяльність), з спільністю оцінки (повна або загальна і локальна – ефективність використання окремих ресурсів або на різних рівнях управління), з цільовим призначенням (нормативна, проектна, планова або фактична і ін.)

Оцінку ефективності управління можна розглядати як елемент управлінського циклу, що має основне значення на стадіях оцінки результату і його стимулювання.

Важливими характеристиками управління є *оперативність і своєчасність* управлінських дій відповідно до потреб виробництва. Ясно, що запізнілі, як, втім, і надмірно випереджаючі дії, можуть викликати небажані наслідки. Тому що посилюється динамізм процесів виробництва, а також суспільно-економічних процесів вимагає підвищення оперативності управління, а це в свою чергу пред'являє все більш жорсткі вимоги до професійної підготовки менеджерів і технічної оснащеності їх праці.

Крім ефективності, можна говорити і про *економічність управління,* яка характеризує його здатність впливати на керований об'єкт з найменшими витратами ресурсів управління. Однак не обгрунтоване зниження витрат на управління до деякого критичного рівня може привести до втрати управління, тобто до ситуації, коли керуюча підсистема не зможе виконувати свої функції в повному обсязі, а керована виявиться в положенні «човна без керма і вітрил у бурхливому морі».

1.4 Задачі менеджменту в телекомунікаціях в XXI столітті

Велику роль у бажанні авторів обговорити це питання зіграла книга одного з класиків сучасного менеджменту, П. Друкера, «Завдання менеджменту в XXI столітті».

Зрозуміло, що досить складно стисло викласти ідеї, що містяться в книзі об'ємом в 270 сторінок, побудованої на сотнях прикладів, зіставленні поглядів про управління фірмою, які утвердилися в минулому столітті, і виділенні тих нових явищ, які вимагають нових уявлень про дійсність. Але основне, що може бути з користю застосоване сучасним менеджером, працюючим в сфері інфокомунікацій, в розумінні авторів вже даної книги, спробуємо сформулювати. Перш за все можна погодитися з думкою П. Друкера про те, що для суспільної науки, якою є менеджмент, *уявлення про дійсність* є його основою. На відміну від природних наук, які спираються на закони фізичного світу, не залежні від тих теорій, які прийняті людьми, менеджмент має справу з поведінкою людини і громадськими інститутами, в його сфері немає природних законів, подібним законам фізичного світу, а предмет вивчення змінюється безперервно. Це «означає, що уявлення, які були справедливі вчора, можуть буквально в один момент стати непереконливими і, більш того, помилковими».

Наведемо інтерпретацію ідей П. Друкера, з якою можна погоджуватися чи ні, можливо у кожного менеджера є власні уявлення про те, як йому працювати в новому столітті, можливо, хтось скаже, що все нове – добре забуте старе. Безсумнівне одне, але: «той, хто сьогодні працює над проблемами завтрашнього дня і таким чином готує себе і свою організацію до нових задач, в недалекому майбутньому займе провідну позицію ».

1. Менеджмент – це специфічна і визначальна область діяльності всіх організацій, його практичне застосування має бути побудовано на міцних принципах, що спираються на теорію.

2. Організаційна структура вкрай необхідна і повинна відповідати поставленим задачам. Іншими словами, немає єдино правильної організаційної структури фірми, менеджери повинні навчитися постійно виявляти, вибудовувати і перевіряти ефективність цієї структури на практиці.

3. Людьми не треба керувати, їх треба направляти. Мета – зробити максимально продуктивними специфічні навички і знання кожного окремого працівника.

4. Технології та кінцеві послуги перетворилися на фактор обмеження.

Фундаментом діяльності менеджера стають знання про сприймані споживачем цінності товару (послуги) та про рішення споживача з розподілу тієї частини доходу, яку він згоден витратити. Іншими словами, необхідний маркетинговий підхід до управління організацією.

5. Менеджер повинен охоплювати весь процес надання послуги і орієнтуватися на результат і ефективність створення споживчої цінності на всіх етапах. Для зв'язку - це партнерство і спільна робота юридично і економічно відособлених операторів.

6. Практика менеджменту все більшою мірою визначатиметься інтересами компаній (споживачів), а не політичними інтересами держав.

7. Вся внутрішня частина організації по суті являє одну велику затратну ділянку, а всі результати її діяльності проявляються тільки за її межами. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація мала можливість досягти запланованих ним результатів у зовнішньому середовищі шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів.

8. Зниження народжуваності в розвинених країнах веде до політичних, економічних і соціальних наслідків, про які мало відомо, але які можуть опинитися безпрецедентними по впливу на будь-яку організацію.

9. Частка доходу споживача, яку він може витратити на послуги даної компанії, – фундамент всієї економічної інформації. Компанія повинна знати тенденції зміни цієї *частки,* так як це один з найбільш стабільних індикаторів, і пристосовуватися до неї.

10. У минулому столітті середня тривалість періоду процвітання комерційного підприємства не перевищувала 30 років. Тривалість життя збільшується, і нинішні інвестори все більше цікавляться тим, який прибуток вони отримають тоді, коли стануть пенсіонерами. Швидше за все, значення, що надається ефективності діяльності компанії як елементу, який приносить найбільший прибуток вкладникам, буде тільки зростати.

11. Глобальна конкуренція повинна стати стратегічною метою всіх організацій. Неможливо будувати підприємницьку діяльність та економічний розвиток на дешевій робочій силі. Витрати на працю в промисловості розвинених країн не перевищують однієї восьмої собівартості. Низька продуктивність праці погано оплачуваних працівників загрожує майбутньому компанії, а низькі витрати на робочу силу вже не забезпечують цінової переваги, компенсуючої низьку продуктивність.

12. Менеджери повинні регулярно задавати собі два питання: Що вже пора ліквідувати? І як повинна проходити ліквідація? Ці питання про кожну послугу і сферу діяльності, кожному ринку і процесу, в тому числі успішних. Особливу увагу треба приділяти каналам доведення послуг до користувачів. Багато змін треба ініціювати шляхом систематичної інноваційної діяльності. Зміни - не гарантія успіху, але відсутність змін – гарантія невдач.

13. Інформація – один із ключових ресурсів. Яка інформація потрібна підприємству в майбутньому? Перш за все про витрати виробництва, тобто оцінка того, що було і що не було зроблено (витрати, що виникають під час

вимушених перерв, роботу зі скаргами на обслуговування і послуги та ін.). З приводу кожної операції слід запитувати: «Чи потрібно це робити?" І "Якщо так, то де, коли і як це зробити найкраще?»

14. Компанії з надання послуг не можуть починати шукати резерви з розрахунку витрат за окремими операціями, як це роблять виробничі підприємства. Вони повинні виходити з припущення, що існує один вид витрат - витрати всього комплексу операцій. Поділ витрат на постійні та змінні в компаніях,що надають послуги, не має сенсу. Незмінність витрат протягом визначеного часу і неможливість заміни одного ресурсу іншим – це ті принципи, за якими починається обчислення витрат за обсягом господарської діяльності.

15. Організаціям платять не за те, що вони ліквідні і фінансово стійкі, а за те, що вони створюють матеріальні блага, що потрібні на ринку. Для створення матеріальних благ необхідний набір з чотирьох типів діагностичних інструментів:

- *базова фінансова інформація* (прогноз потоку готівки, розмір дивідендів по випущених акціях, співвідношення між дебіторською заборгованістю, простроченої понад шість місяців і загальної дебіторської заборгованістю і т.п.). Якщо є відхилення від норм, то існують проблеми, які треба розкрити і усунути;
- *інформація про продуктивність* (дані про сукупну продуктивність факторів виробництва, одержану шляхом економічного аналізу доданої вартості по відношенню до всіх витрата, включаючи вартість капіталу, а також шляхом проведення порівняльного аналізу продуктивності з найвищими показниками по галузі, в тому числі в глобальному масштабі);
- *інформація про область виключної компетенції* (методологія вимірювання та управління можливостями і погрозами при успіху і провалах там, де вони не повинні були статися, і особливо в інноваційній діяльності);
- *інформація про розподіл ресурсів* (завжди необхідно провести розгляд кількох взаємовиключних альтернатив, дати оцінку їх за поєднанням можливостей і ризику, необхідному бюджету і усвідомлювати, що найцінніший і обмежений ресурс – люди, що працюють в компанії).

16. Головним завданням стає не підвищення продуктивності фізичної праці (зрештою відомо, як цього домогтися з використанням принципів Ф. Тейлора), а підвищення продуктивності працівників розумової праці, в тому числі серед представників робочого класу. При цьому: а) важливо чітко поставити виробниче завдання; б) працівники розумової праці повинні самі собою керувати, тому їм необхідна певна незалежність; в) не кількість і обсяг, а якість повинна бути визначним показником при оцінці продуктивності; г) на працівників треба дивитися як на «капітал», а не як на «витрати», щоб вони хотіли працювати на організацію; д) вони повинні постійно вчитися і постійно вчити; е) безперервна інноваційна діяльність повинна бути частиною професійного кола обов'язків працівника.

17. Працівник повинен бути готовий перейти на іншу роботу, зайняти нову

посаду або взагалі почати нову кар'єру, так як організації швидко змінюються і припиняють існування. Більш того, менеджмент власної особистості – революційний підхід до людини в новому столітті. Менеджмент особистості та кар'єри ґрунтується на двох реаліях: по-перше, більшість працівників переживуть організації або інтерес до роботи; по-друге, працівники розумової праці мобільні.

Беремося стверджувати, *лейтмотив* цих динамічних тез, сформульованих з використанням ідей і поглядів людини, чий вік переступив до моменту їх опублікування 85 років і який справив великий вплив на менеджмент XX століття, – це *зміни, що відповідають тим динамічним процесам, які протікають в інфокомунікаційній сфері.*

2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Класифікація організацій

Будь-яку організацію відрізняють деякі загальні найважливіші системні властивості. По-перше, наявність мети. Досягнення мети передбачає *перетворення ресурсів для отримання результату,* що і визначає характер і завдання діяльності організації. В період створення організації її цілі, що визначаються засновниками, досить прості, але в міру її розвитку цілі ускладнюються і в більшості випадків трансформуються під впливом безлічі факторів, таких, як збільшення масштабів організації, зміна зовнішнього середовища, розвиток техніки і технології, зміна засновників організації. Учасники економічних відносин, які впливають на процес формування цілей організації, представлені на рис. 2.1.

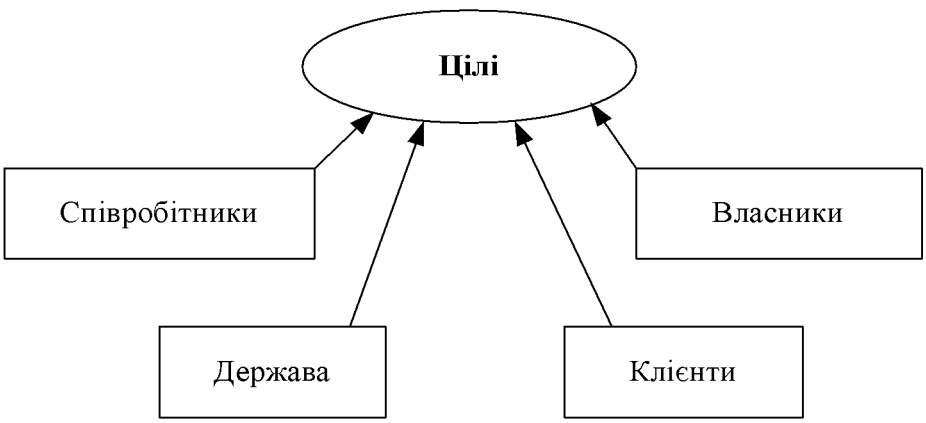


Рис 2.1. Учасники процесу формування цілей організації

По-друге, характерною для організації властивістю є *ієрархічна структура,* яка, з одного боку, повинна бути досить стабільною, а з другого - допускати заміну елементів, складових *систему внутрішніх змінних організації,* між якими існують стійкі зв'язки і взаємини на основі законів, норм і правил, що встановлюють і визначають порядок цих взаємовідносин (організаційна структура, організаційна культура), що представлено на рис. 2.2. *Люди* – це весь персонал організації . Керівники різних рівнів ставлять перед персоналом організації відповідні цілі. Для їх досягнення повинні бути вирішені задачі, тобто виконана *робота або її частина,* а саме робота з людьми, матеріальними об'єктами або інформацією, яка може бути виконана з використанням певної технології. *Технології* – це будь-який засіб, за допомогою якого елементи, що входять у виробництво перетворюються в елементи більш високого рівня. Технології охоплюють механізми, навички і знання. *організаційні структури,* які є порівняно стабільними утвореннями, визначають співвідношення між функціями, що виконуються співробітниками організації , і можуть приймати

різні форми (див. розд. 5.1). *Організаційна культура організації* - цінності та поведінкові норми, що поділяються його співробітниками (див. рис. 2.2).

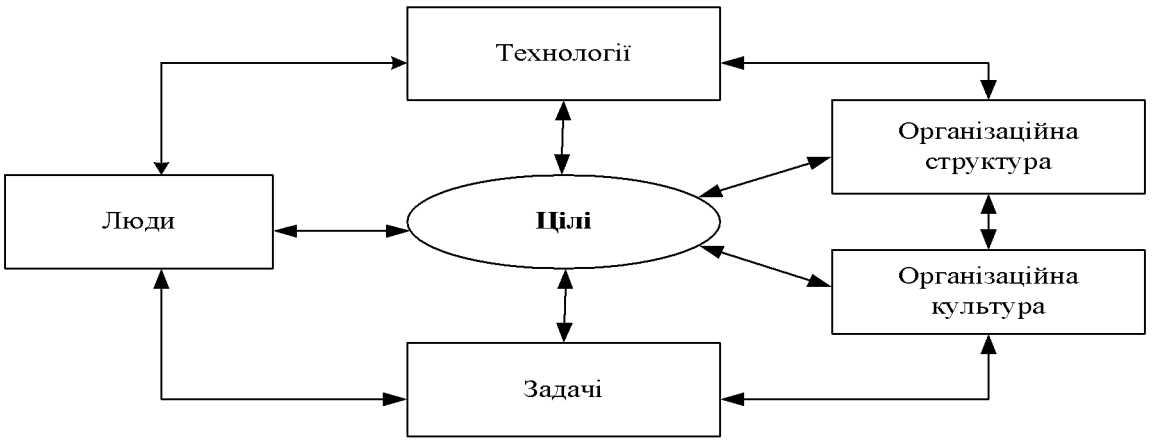


Рис 2.2. Внутрішні змінні організації та їх взаємозв'язок

По-третє, загальним системною властивістю є обмін потоками інформації, речовини і енергії між елементами організації, між організацією та навколишнім середовищем.

По-четверте, важливою властивістю є здатність до *розвитку,* росту, ускладнення, діленню або злиття з іншою організацією, що тісно пов'язане з принципом адаптації до мінливих зовнішніх умов шляхом зміни структури, обміну потоками і розвитку.

По-п'яте, організація прагне до самозбереження на основі діяльності та виконання зовнішньої корисної функції.

Як видно, всім організаціям притаманні *загальні риси* : наявність хоча б одного співробітника і хоча б однієї спільної мети, спрямованої на задоволення потреб окремих осіб (суспільства), виробництво продуктів, робіт, послуг і отримання прибутку (іншого ефекту) на основі перетворення ресурсів організації. Відповідно до цього організації можна *класифікувати* по ряду ознак (табл. 2.1).

В табл. 2.2 показані види об'єднань організацій, характерних для сучасної економіки.

Концерни, холдинги та фінансові групи – найбільш поширені форми об'єднання компаній в сучасному світі, в тому числі і в інфокомунікаціях.

По взаємодії з зовнішнім середовищем організації ділять на *механістичні* і *органічні.* Механістичний тип характеризується стабільністю протягом тривалого часу внутрішньої структури організації, а також простотою, малої динамічністю і високою передбачуваністю впливу зовнішнього середовища. Такий тип організацій характерний для слаборозвинених ринкових умов і орієнтований на виробництво продукту або послуги , а не на задоволення потреб клієнтів. Управляти такими організаціями відносно просто, оскільки процедури

управління через стабільність умов з роками сильно формалізуються.

У складній і відносно швидко мінливому зовнішньому середовищі і яскраво виражених ринкових умовах організаціям, охочим вижити в конкурентному середовищі, доцільно орієнтуватися на органічний підхід до побудови та функціонування, який дозволяє організації швидше адаптувати свої структуру і процедури управління до змін і, отже, ефективніше взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Природно, що управляти такими організаціями складніше, оскільки сам керівник повинен мати високу здатність до навчання і здатність застосовувати на практиці нові принципи, методи, форми і засоби управління. Такий тип організацій, як правило, орієнтований на задоволення потреб користувачів та інших зацікавлених у діяльності організації сторін. Кожен тип організацій має свої особливості, які з'являються як переваги за певних умов функціонування. Тому керівники повинні брати до уваги специфічні умови, в яких даній організації доводиться функціонувати, і на цій основі робити вибір підходу до побудови її структури.

Крім того, організації можна класифікувати за *ступенем їх організованості.* Під добре організованими системами розуміють такі, в яких аналітик може виділити всі елементи, зв'язки і залежності між елементами і цілями системи. При описі погано організованих (дифузних) систем не ставиться завдання визначити *всі* компоненти та зв'язки, але потрібно встановити *основні* компоненти та зв'язки, за допомогою яких в термінах теорії ймовірностей можна виявляти закономірності поведінки і розвитку систем. Семантичне значення слів «добре» і «погано» не відповідає фактичному рівню організованості систем. У другого типу систем рівень організованості вище, ніж у перших, і вони здатні до *самоорганізації* (див. розд. 2.5).

Важливо відзначити, що не тільки у теоретиків, а й у практикуючих менеджерів є дві майже протилежні точки зору на організацію. Перша припускає, що кожен функціональний елемент організації повинен бути інтегрованим в неї, мати чіткі повноваження і діяти так, щоб найбільш раціональним способом досягати поставленої мети, розглядаючи зовнішнє середовище як джерело обмежень (добре організована система). Друга точка зору загострює увагу на таких властивостях, механізмах і процесах в організації, які дозволяють їй постійно пристосовуватися або навіть випереджати події зовнішнього середовища, наприклад, багатофункціональність, відсутність чітких посадових інструкцій і т.п. (Слабо структурована організація). Швидше за все, істина знаходиться десь посередині, і кожен підхід містить корисні елементи.

Незалежно від характеру її діяльності та типу організація може ефективно функціонувати тільки при наявності міцного організаційного зв'язку. Цей зв'язок існує виключно у свідомості людей, її величина вимірюється показником впорядкованості, який може змінюватися від 0 до 1. Упорядкованість, рівна 1, відповідає ідеальній технічній системі. Оскільки люди не можуть працювати в режимі автоматів, то намагатися досягти в організаційній структурі граничного значення впорядкованості не тільки безглуздо, але і небезпечно, так як система

може зруйнуватися.

На величину впорядкованості впливають дві групи факторів: формальні і неформальні. Причому формальні чинники проявляються як на стадії проектування організації , так і в процесі її функціонування і чітко прописані в організаційно-розпорядчій документації (ОРД), яка по суті являє собою «паперовий фантом» організації. В ОРД описані: організаційна структура, кількісний і кваліфікаційний склад персоналу, посадові права та обов'язки, порядок взаємодії і ін. Формальні чинники впливу на величину впорядкованості пов'язані з такими складовими організації, як ресурси (персонал, капітал, технології, матеріали, інформація), процеси (основні, або виробничі; допоміжні, які діляться на зовнішні і внутрішні), структура. Неформальні фактори з'являються на стадії функціонування організації та є складовими її організаційної культури (див. розд. 4.4). Неформальні фактори пов'язані з неформальними складовими організації, до яких відносяться люди, групи, колектив в цілому; відносини; поведінку і поведінкові норми. Найбільш впливовою є група неформальних факторів. Обидві групи факторів необхідно ретельним чином створювати, починаючи зі стадії проектування організації (див. розд. 5.1).

2.2 Функціонування організацій

На рис. 2.3 представлена загальна модель функціонування організації. Організацію можна представити у вигляді двох підсистем (керованої і керуючої), пов'язаних формальними і неформальними комунікаціями (див. розд. 5.3), які входять до складу інформаційної підсистеми. Підсистеми розрізняються змістом своєї діяльності. *В керуючій підсистемі* здійснюється виконавська діяльність працівників, залучених у виробничі процеси, збут і постачання. Змістом діяльності *керуючої підсистеми* є процес прийняття та організації виконання рішень, направлених на координацію спільних ресурсів організації для досягнення цілей в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища. *Інформаційна підсистема* повинна забезпечувати всі підрозділи організації інформацією, необхідної для їх нормальної роботи, і припускає наявність визначеного *документообігу.* При цьому всі підсистеми пов'язані, роблять взаємний вплив, хоча й існують в автономній формі, яка визначається структурою виробництва, управління та інформаційною структурою відповідно.

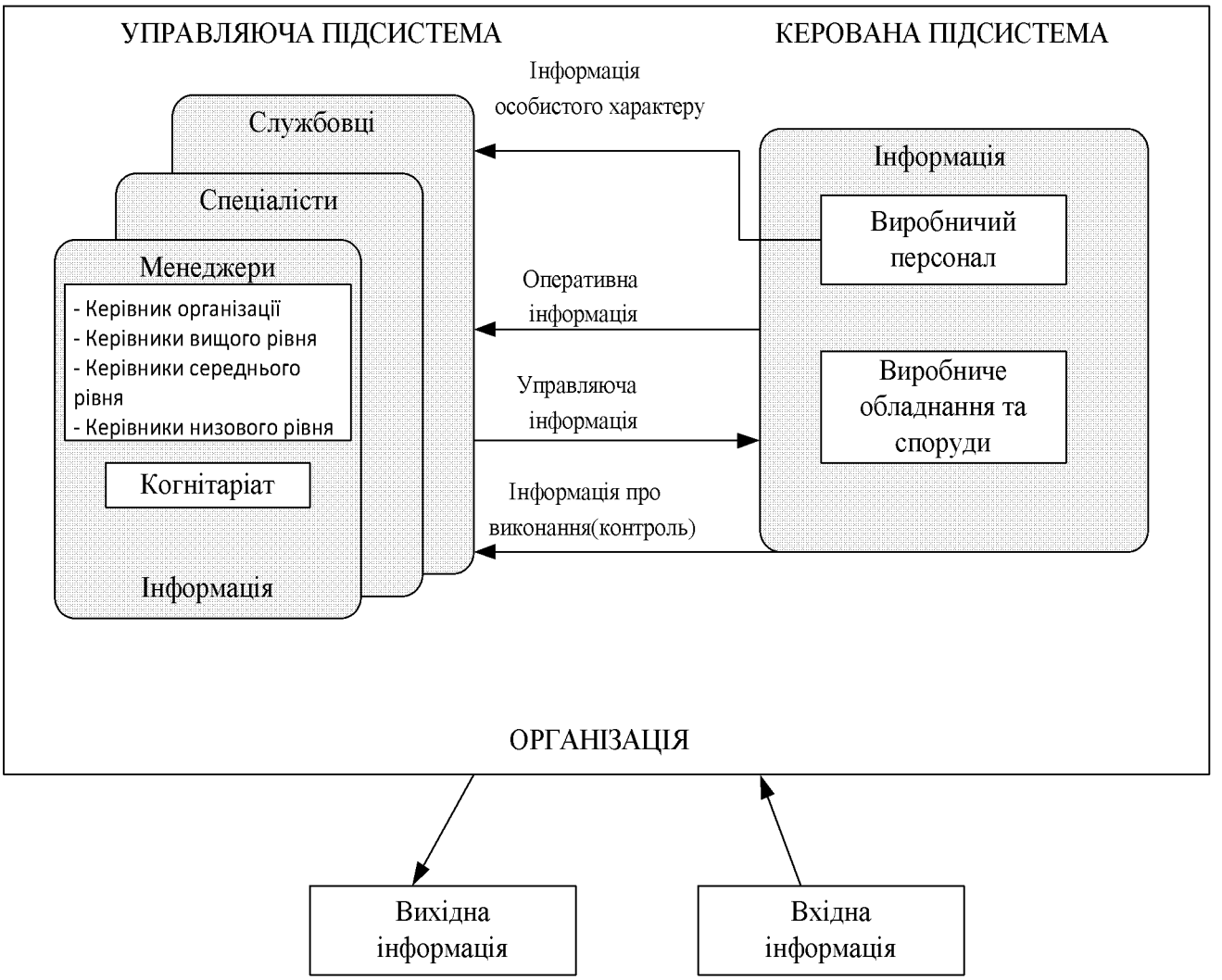


Рис 2.3. Загальна модель функціонування організації

Основу *керуючої підсистеми* становить управлінський персонал, який, згідно термінології Міжнародної організації праці (МОП), складається з менеджерів, фахівців і службовців. Для того щоб зрозуміти, хто такі менеджери, необхідно мати загальне уявлення про поділ праці в організаціях.

Розрізняють два види поділу праці: горизонтальне і вертикальне. *Горизонтальне* полягає в поділі всієї роботи на компоненти. Такий поділ виникає вже при наявності двох осіб, які працюють для досягнення спільної мети. Суть в тому, що розділення великого обсягу роботи на численні відносно невеликі спеціалізовані завдання дозволяє виробляти більше продукції з кращою якістю. Зрозуміло, поділ праці не носить випадковий характер. Як правило, має місце спеціалізований розподіл праці - закріплення даної роботи за фахівцями, тобто тими, хто здатний виконувати її краще всіх з точки зору організації як єдиного цілого. В більших організаціях горизонтальний поділ праці здійснюється за рахунок створення підрозділів, тобто колективу людей, яким надані кошти для виконання визначеного комплексу робіт. При цьому хтось повинен координувати роботу, щоб вона була успішною. Таким чином виникає

вертикальний розподіл праці. Координувати роботу інших людей можуть або співробітники, які одночасно виконують роботу в рамках горизонтального поділу праці, або професійні управляючі. В більших організаціях суміщення керівних і виконавських обов'язків, як правило, неможливо, тому управлінська робота повинна бути відокремлена від неуправлінської, тобто необхідно призначити керівників і визначити коло їхніх обов'язків і відповідальність. Так виникає ієрархія керівників. На чолі ієрархії знаходиться керівник організації, або топ-менеджер, йому підпорядковуються керівники вищого рівня (3-7% загальної чисельності керівників), їм підпорядковуються керівники середнього рівня (50 +60%, це керівники відділів і цехів), тим в свою чергу підпорядковуються керівники низового рівня, наприклад, начальники дільниць, бригадири.

Крім керівників усіх рівнів, як видно з рис. 2.3, в управлінський персонал входять також фахівці, які здійснюють проектування і розробляють варіанти рішень для керівників, і службовці, що займаються інформаційним забезпеченням всього процесу управління. Слід зазначити, що спеціалізація і розподіл праці значно збільшують його продуктивність. Однак, якщо відносини між людьми і організаційними підрозділами не будуть чітко визначені і скоординовані, ефективність спеціалізації буде загублена.

Керівники встановлюють формальні взаємини людей в організації, застосовуючи делегування повноважень. *Делегування* означає передачу задач особі, яка бере на себе відповідальність за їх вирішення. *Відповідальність* являє собою зобов'язання виконувати задачі і відповідати за їх задовільне вирішення. *Повноваження* являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і командувати людьми. Необхідно пам'ятати, що повноваження делегуються посаді, а не особі, яка займає її в даний момент. Делегування, таким чином, дозволяє керівникам розподіляти серед співробітників завдання, які повинні бути вирішені для досягнення цілей організації. Якщо якесь завдання делегували, то керівник повинен виконати її сам, що говорить про його недостатній професіоналізм як керівника. Разом з тим відповідальність за вирішення делегованих задач з керівників не знімається. Тому, чим вище рівень керівника, тим більше відповідальність.

Положення, яке керівник займає в ієрархії управління, визначає його службову поведінку. Іншими словами, кожній конкретній посаді відповідає набір певних поведінкових правил, які називають роллю. В даний час найбільш поширена класифікація ролей за цільовою спрямованістю, запропонована відомим фахівцем в області менеджменту Г. Мінцбергом: 1) зразок для наслідування, 2) лідер, 3) інтегратор, 4) збирач інформації, 5) розподільник інформації, 6) представник, 7) підприємець, 8) менеджер кризових ситуацій, 9) розподільник ресурсів, 10) той, що веде переговори. Ролі 1-3 сприяють побудові міжособистісних відносин, ролі 4-7 – побудові інформаційних зв'язків, ролі 8-10 – прийняттю управлінських рішень. Всі ці десять ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації. Ролі взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого. Особистість

керівника може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Очевидно, що менеджер будь-якого рівня стикається з усіма видами ролей в тому чи іншому обсязі, в тій чи іншій формі.

Існує думка, що неважливо, чим керувати. Організації, сфера і відповідальність можуть розрізнятися, але «робота президента країни має багато спільного з роботою майстра на складальному конвеєрі машинобудівного заводу». Ми ж вважаємо, що аспекти управлінської діяльності, які є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, набагато менш очевидні, ніж відмінності в їх роботі. Іншими словами, навряд чи головний лікар лікарні буде хорошим головним інженером міської телефонної мережі і навпаки.

Окрім керівників, до складу управлінського персоналу може входити особлива група менеджерів, звана когнітаріат. Вони використовують знання та інтелект для вирішення ключових завдань організації і можуть не мати підлеглих. Ця група представляє собою основний ресурс організації, використання і нарощування якого стає на даний час центральним завданням менеджменту. Якщо в організації немає когнітаріату, то його завдання вільно чи мимоволі повинні виконувати керівники, суміщаючи це зобов'язання із завданнями менеджера-адміністратора, який безпосередньо розпоряджається ресурсами фірми, часто вже не будучи її власником. Остання обставина має велике значення для підвищення ефективності менеджменту та мотивації менеджерів.

Діяльність керівників з координування роботи інших людей є одною з основних, що виражають сутність управління організацією. Так, в галузі зв'язку виробничі та інформаційні процеси управління та координації роботи мереж часто приймають більш масштабний характер, ніж рівень окремої організації. Процес надання послуги з передачі повідомлень, часто розпочавшись у одного оператора, транзитом переходить до іншого, а вхідний абонент може виявитися не в цій країні і обслуговуватися третім оператором. Умовно організаційну систему зв'язку можна представити у вигляді китайських різьблених кістяних куль, вкладених один в одного: кожен і сам по собі і не відокремити від інших. Як же в такій системі виділити керуючу і керовану підсистему? Це залежить від місцезнаходження спостерігача. По відношенню до систем більш високого рангу його підсистема буде керованою (що характеризується вертикальним поділом праці) і навпаки.

У порівнянні з іншими видами праці в організації праця менеджера має ряд особливостей, що виражаються в характері самої праці, його предметі, результатах і вживаних засобах. Специфіка розв'язуваних завдань передбачає переважно розумовий, творчий характер праці. Завдання менеджера - домогтися максимального використання всіх ресурсів організації. У них особливий предмет праці - інформація, перетворюючи яку вони приймають рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта , тому управління – *це насамперед процес перетворення інформації.* В якості знарядь праці менеджерів виступають засоби роботи з інформацією. Результати ж їх діяльності оцінюються по досягненню поставлених перед організацією цілей. Таким чином, менеджерів

відрізняє від фахівців, працівників, що служать, виробничих, відповідальність не лише за результати своєї праці, але і за успіхи і прорахунки організації в цілому.

Менеджери розглядають організацію не лише як деякий пов'язаний технологічний ланцюг, але і як виробничо-соціальну підсистему ширшої економічної системи (ринку з його стосунками). Іншими словами, для менеджменту важливе не стільки виробництво саме по собі, скільки відношення людей як усередині організації, так і поза нею, що складаються в ході виробничо-економічної діяльності, він може як довести цю діяльність до досконалості, так і зруйнувати її. Недивно тому, що управлінська робота має багато спільного незалежно від типу організації.

Сучасне виробництво і телекомунікаційна галузь, особливо, відрізняються високою динамічністю, яка обумовлена технічним прогресом, розвитком науки, переходом на нові технології, конкуренцією, що загострюється, глобалізацією і інтернаціоналізацією виробництва продуктів і послуг, політичними і соціальними процесами. Враховуючи це, організації, що правильно оцінюють особливості теперішнього моменту, постійно міняють продукцію, технологію, персонал, систему організації виробництва. У зв'язку з цим стали розробляти теорію управління організаційними змінами.

Нині виділяють наступні типи перетворень: реструктуризація як зміна виробничих, організаційних структур і структур управління, у тому числі заміна і модернізація устаткування, перехід на нові технології, раціоналізація системи управління, систем обробки інформації; оновлення як перетворення в області стилів керівництва, поведінки керівників (делегування відповідальності, розширення прав структурних ланок і окремих працівників, стимулювання творчої діяльності і так далі); переоцінка цінностей як зміни в системі цінностей організації, його ідеології, підприємницької культури, соціальних проблем; переорієнтація як зміна профілю продукції або послуг відповідно до вимог ринку або зміни громадських умов. Одним з напрямів переорієнтації є конверсія оборонних організацій, тобто переклад їх на виробництво товарів для населення.

Перші три напрями тісно пов'язані. Якщо здійснюється реструктуризація організації, то розумно провести оновлення і, можливо, переоцінку цінностей. Першим кроком реструктуризації є організація ефективного стратегічного планування, визначення цілей компанії (див. гл. 3). Очевидно, що будь-яка з названих організаційних змін здійснюється тільки у тому випадку, якщо на те є об'єктивні підстави, які формуються в процесі отримання інформації про стан організації і довкілля.

Інформаційна система організації повинна уявляти оперативні і надійні дані про усі сторони її діяльності, для чого необхідно провести реструктуризацію цієї системи, яка включає заходи, показані в таблиці. 2.3.

Після вибору стратегії і тактики перетворень повинен розроблятися проект їх реалізації, в якому відбивають плановані заходи, їх виконавців, термінів, витрат, джерел фінансування і методів контролю.

Основною проблемою управління процесом перетворень є подолання різних бар'єрів, що перешкоджають змінам або що уповільнюють їх. Бар'єри можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Зовнішні можуть бути обумовлені соціально-політичною ситуацією, ринковою кон'юнктурою і джерелами фінансування; внутрішні пов'язані переважно із структурою і персоналом. При багатоступінчастій системі управління ініціювати перетворення можуть наступні суб'єкти: керівник організації і менеджери вищого рівня ієрархії; менеджери середнього рівня, фахівці і службовці; менеджери низової ланки і виробничі працівники. Імпульси, що йдуть від них, ініціюють перетворення, можуть затухати і спотворюватися після проходження численних ієрархічних "фільтрів". Бар'єри, обумовлені персоналом, є наслідком особливостей виробничої культури і традицією організації. Вони визначаються тим, що можна назвати "генетичним кодом" організації. Найбільш глибокі і складні перетворення викликають зміни саме в "генетичному коді" організації і вимагають значного часу.

Таблиця 2.3. Заходи по вдосконаленню інформаційної структури організації

Заходи	Коментар
Створення *системи постійного моніторингу*	Силами фахівців організації або консультантів відстежують актуальні для цієї організації зміни в державній політиці, економіці, соціальній сфері та технології, а також зміни всередині організації. При цьому виділяють відхилення, що свідчать про надзвичайну ситуацію, пропонують моделі ухвалення рішень на основі аналізу даних
Побудова *мультиплікатора*	Мультиплікатор - агрегований показник, виведений на базі ряду вимірників і дозволяючий дати звідну оцінку фінансового стану і конкурентоспроможності організації з обліком особливостей організації
Розробка *паспорта організації*	Паспорт призначений для усебічної оцінки потенціалу організації, зокрема, для інвесторів
Виділення показників, що характеризують роботу *окремих служб*	Орієнтиром є не тільки середньогалузеві дані, але і досвід конкурентів

Створення системи управлінського та податкового обліку *по кожному учаснику* спільного процесу виробництва продукції чи надання послуг	Управлінський облік, який організовує спеціальна служба, призначений для оперативного ухвалення рішень менеджерами організації. Тому він ведеться в реальному часі, тобто щодня, а не за минулий місяць або квартал, роздільно з усіх видів продукції та послуг, центрами фінансової відповідальності всередині організації, інвестиційним проектам, сегментам ринку. Податковий облік потрібний для планування найбільш раціональної структури господарської діяльності, що дозволяє оцінити долю податків в доданій вартості при дотриманні чинного законодавства. Він включає облік оподатковуваних доходів, витрат, фонду оплати праці, майна, доданої вартості. Складений за загальним регламентом управлінський звіт включає інформацію з різних ланок єдиного ланцюжка і дозволяє виявити причини відхилень по кожній ділянці . Такий підхід дуже важливий для телекомунікаційних систем, де кожна надана послуга є результатом діяльності окремих ділянок загальної системи .
Вибір варіанту *бюджетування*	Облік і планування витрат і результатів по бізнес одиницям організації (див. гл. 7)
Доповнення бюджетування *контроллінгом*	Облік включає не тільки фінансові, а й натуральні показники. Управління витратами будується на аналізі їх залежності від обсягу виробництва , технології і т.д., забезпечуючи керівників центрів фінансовою ответственности усією необхідною для управління інформацією

Багато внутрішніх бар'єрів пов'язано з невпевненістю в успіху перетворень. Боязнь негативних наслідків є ключовою проблемою глибоких змін. Так званий опір змінам - не випадковість, а фундаментальна проблема, що заслуговує на увагу разом з формулюванням самої стратегії. Під опором розуміється багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочення, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. З точки зору дослідника опір є проявом ірраціональної поведінки організації : відмови визнати нові риси реальності, роздумувати логічно і реалізовувати на практиці виводи логічного мислення. З точки зору наук про поведінку опір являє собою природний прояв різних психологічних установок відносно раціональності, згідно з якими групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним. Причини опору індивіда полягають в тому, що, як відомо, людина чинить опір змінам тоді, коли вона не почуває себе у безпеці. Це найчастіше відбувається у тому випадку, якщо індивід не упевнений в результатах і наслідках змін.

Групова реакція і вплив групи існують разом з індивідуальним впливом і реакцією. Їх характеризують стабільність і постійність в набагато більшій мірі,

ніж індивідів. Набагато легше відсунути у бік одну людину, коли вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи або позбавити її впливу. Соціологічні дослідження і практичний досвід показують, що група працівників, що має загальні завдання і обов'язки, виробляє через певний проміжок часу однакові погляди і поведінку. Вони встановлюють критерії і норми, виправдовуючи певний тип поведінки і осуджуючий інший. Сила опору, що робиться групою, пропорційна характеру і масштабу загрози її влади, мірі, з якою виникаючі зміни порушують визнані ними цінності і норми, а також тому, чи відрізняється пропонована модель реальності від тієї, якої дотримується ця група.

Боротьбу з опором доцільно розпочати із створення так званого стартового майданчика. Для цього потрібні стратегічний аналіз, прогноз поведінки працівників, усунення зайвого опору, створення опорної бази з числа прибічників, розробка і включення в план впровадження змін заходів по нейтралізації опору.

За характером протікання розрізняють дві моделі перетворень: еволюційна і революційна. Еволюційна модель відповідає природному ходу виробництва, дозволяє колективу поступово усвідомити суть і стратегію змін. В процесі навчання персонал освоює нові методи, і при перших позитивних результатах співробітники організації з більшою упевненістю роблять наступні кроки. При такій моделі зміни стосуються, як правило, тільки однієї частини організації. В цьому випадку опір локальний і не отримує підтримки від підрозділів організації, яких перетворення не стосується. В цілому по організації опір змінам в цьому випадку виходить менше. Недоліки еволюційної моделі : тривалість перетворень, які можуть відставати від вимог довкілля, а також атмосфера постійної невлаштованості, продуктивній діяльності, що заважає. Революційна модель припускає швидкі, радикальні зміни, які принципово міняють стереотипи поведінки, що склалися, методи виробництва і управління. Така модель може бути реалізована тільки при активних діях керівників і значних початкових ресурсах. Переваги революційної стратегії : короткі терміни, можливість корінних змін в усіх сферах діяльності організації, чітке розмежування фази "до початку змін" від фази "після закінчення змін". Недоліки цієї моделі пов'язані з високим рівнем нестабільності в період перетворень і обмеженими можливостями корекції прийнятих рішень в ході їх здійснення, а також частенько з сильним опором змінам з боку індивідів, груп, системи в цілому.

Глибокі зміни у будь-якій організації можливі тільки з приходом особи, яка вчиться і перенавчається. Це творча робота, а проводити її більшості керівників заважає механістичний склад розуму і культ суперлідера. Суперлідер - це той, у кого на усе готова відповідь. Це явище пов'язане з авторитарним стилем керівництва. Більшість інших людей в організації не здатна здійснити глибокі перетворення, оскільки вони мають право діяти тільки зі схвалення начальника і не мають особистої зацікавленості. Зацікавленість приходить тільки тоді, коли людей просять зробити те, що для них дійсно важливе. Тому реформи, що

проводяться за наказом керівництва, навіть коли вони проходять успішно, все одно перешкоджають глибинним процесам, які могли б привести до особистої зацікавленості і виникнення природних змін. З поняттям "зміни" тісно пов'язані поняття "лідер", "лідерство", "управлінське лідерство", які відносяться до найбільш складних і неоднозначно трактуючих тем в розділі менеджменту "Організаційна поведінка", а також поняття "влада". Усі дослідники цієї проблематики визнають феномен лідера і різноманітність аспектів, що відрізняють лідера від інших членів групи. В усякому разі усі визнають, що лідерство - це процес. Причому одні вважають, що лідерство полягає у впливі на членів групи однієї особи, зусилля, що направляє їх, на досягнення поставлених цілей. Інші визначають лідерство як процес взаємин і взаємовпливу, який спрямований на визначення і спільне досягнення поставлених цілей. По першому трактуванню лідером стає той, чий вплив домінує; по другій – той, хто зуміє найточніше зрозуміти і висловити бажання учасників взаємодії.

Лідерство буває формальним і неформальним. Формальне, або управлінське, лідерство здійснюється керівником на основі правових стосунків, прописаних в організаційних документах, його особистого впливу. Причому поняття "Ефективність лідерства" не тотожно поняттю "Ефективність керівництва", оскільки ефективні лідери не завжди є ефективними керівниками. Формальне лідерство, або керівництво, засноване на формальній владі і підпорядкуванні, - це природний закон побудови формальної організації. Влада - це можливість і здатність впливати на поведінку інших. Трапляється, що керівник має офіційні повноваження (формальну владу), тобто можливість впливати на підлеглих, але не здатний до цього через низку обставин.

Практика показує, що в організаціях, де реформи проходять успішно, по-перше, величезне значення має участь в реалізації змін талановитих, зосереджених лідерів, що відносяться до середнього рівня управління (керівників підрозділів). По-друге, в деяких організаціях первинна новаторська діяльність якимсь чином може спричинити "другу хвилю", за рахунок чого нові методи поширюються по усій організації. Це відбувається в результаті діяльності активістів, які зуміли налагодити неформальні відносини і змусили людей прислухатися один до одного. По суті, вони створили співтовариство, що навчається. Ці активісти є ще одним типом лідерів.

Таким чином, можна виділити три типи лідерів, які сприяють реалізації змін в організаціях: лідери-керівники, лінійні лідери і рядові активісти. Для проведення значних змін необхідно налагодити взаємодію між ними.

"Унікальний талант лідера полягає в здатності створювати і управляти культурою; це єдина роль лідерства, що має реальну важливість". Це висловлювання належить одному з дослідників феномену організаційної культури Э. Шейну. Організаційна, або корпоративна, культура може бути представлена у вигляді взаємозв'язаної сукупності трьох компонентів: цінностей організації, стосунків і поведінкових норм. Базовим компонентом є цінності, на основі яких формуються стосунки і поведінкові норми. Цінності організації

формулюються, як правило, у вигляді місії. Виділяють чотири різновиди стосунків : керівників до підлеглих, підпорядкованих до керівників, між рівними по статусу співробітниками, відношення співробітників організації до клієнтів. Поведінкові норми багатозначні: це етика ділових стосунків, етичні норми міжособових і міжгрупових взаємин, звичаї, ритуали, церемонії, неформальні форми спілкування і т. д.

Організаційна культура має дві сторони: видиму і невидиму. Видима сторона складає так звану об'єктивну організаційну культуру, яка фізично відчутна: будівля, обробка приміщень, меблі, стиль одягу службовців, стиль оформлення (бланки, конверти, дотримання стандартів оформлення документів) та ін. Невидима сторона представляє собою суб'єктивну організаційну культуру і включає сприйняття співробітниками цінностей організації і їх визнання, свідоме дотримання етичних норм, духовну прихильність до організації, повага до її історії і до тих, хто творив цю історію. Обидва види організаційної культури важливі, проте суб'єктивний більшою мірою відрізняє одну організацію від іншої (чи навпаки об'єднує) і визначає величину впорядкованості організаційного зв'язку (див. розд. 2.1). Основні функції організаційної культури : формування іміджу організації, посилення залученості співробітників в справи організації, посилення системи соціальної стабільності, формування зразків поведінки. У разі, якщо співробітники організації бездоказово приймають і розділяють усі компоненти організаційної культури, можна говорити про існування в організації домінуючої культури, що склалася. Працівники, що знову поступають в організацію, повинні адаптуватися до її культури, але якщо цього не відбувається, вони навряд чи приживуться в такій організації, навіть якщо умови найму їх влаштовували.

Організаційна культура і лідерство тісно пов'язані, оскільки від лідерів великою мірою залежить зміст культуротворчих чинників, хоча безумовно і те, що на культуру організації впливають культура суспільства в цілому, нації, соціального середовища та ін. Одна зі стійких тенденцій теперішнього часу - гуманізація виробництва на основі відмови від авторитарного стилю керівництва і перехід до лідерства, командної роботи і залучення усіх співробітників в життя організації за рахунок прийняття ними цінностей домінуючої культури організації.

2.3 Життєвий цикл організації

Про вплив зовнішнього середовища на існування і розвиток організації висловлено безліч думок від "усе залежить від середовища" до "усе залежить від організації". Перша думка відбита в книзі Альфреда Д. Чандлера "Стратегія і структура" (1962 р.). Зовнішні ринкові можливості визначають вибір стратегії компанії, а стратегія у свою чергу зумовлює вибір структури компанії. Тому основні функції організація виконує під впливом зовнішнього середовища. Проте факти сучасного життя свідчать, що організаційна структура може бути

менш мінлива, ніж вважалося раніше; фактично саме структура може грати критичну роль у впливі на корпоративну стратегію і на майбутній ріст організації. При цьому організація може досягти успіху тільки за допомогою тих активів, які вона має на усіх етапах життєвого циклу. Питання в акцентах, які розставляє менеджмент організації: орієнтуватися більшою мірою на можливості, що відкриваються в середовищі, протидіяти загрозам і орієнтуватися на власні сили і враховувати слабкості?

На представлення про рушійні сили розвитку організацій значний вплив мала стаття Ларрі Грейнера «Еволюція і революція в зростанні організації» (1972 р), часто цитована фахівцями в області менеджменту. Грейнер каже, що в більшості випадків проблеми багатьох компаній виникають як наслідок рішень колишніх проблем, а не під впливом поточних подій або змін динаміки ринків. Грейнер вважав, що керівники часто багато уваги приділяють зовнішньому оточенню і прогнозам, начебто більш точне передбачення ринкової ситуації призведе до нової сутності організації. Керівники часто не бачать те, що багато ключі до майбутнього успіху знаходяться всередині організації. Більш того, неспроможність керівників у визначенні власних проблем організаційного розвитку може привести до «заморожування» зростання компанії на існуючій стадії і в кінцевому рахунку до її руйнування, незважаючи на наявність ринкових можливостей сьогодні і в майбутньому.

Л. Грейнер зробив спробу представити процес розвитку організацій в узагальненому вигляді, використовуючи два поняття: еволюція – для опису тривалого періоду зростання, протягом якого не трапляються великі для організації неприємності, і революція – для опису таких періодів, коли трапляються суттєві порушення, криза в житті організації.

Кризові стани виникають в будь-якій організації в процесі її еволюції і указують на накопичення в ній стримуючих факторів, усунення яких необхідно або для продовження функціонування організації, або для переходу її в іншу якість. До кризового стану організація, як правило, приходить через досить тривалий період, вихід же з кризового стану може бути як відносно швидким (стрибком) в результаті разової акції (оголошення банкрутом, поглинання, зміна профілю діяльності, дроблення і ін.) , так і тривалим за часом, здійсненим в ході еволюційних перетворень (підвищення якості виробничих потужностей). Кризовий стан організації – це її параметрична нестійкість, при якій перехід організації в іншу якість можливий при незначних в порівнянні з її масштабами зовнішніх і внутрішніх впливах (фінансових, матеріальних, організаційних та ін.). Іншими словами, після кризи організація не тільки може бути оголошена банкротом, а й перетворитися на якісно нову організацію з іншим профілем діяльності. Оскільки сьогодні будь-яка організація зв'язку досить часто міняє види послуг, що надаються, застосовувані стандарти зв'язку, технології, то кризи стають звичайним явищем.

Організація долає (чині) кризи, що виникають на *кожній стадії* життєвого циклу. Більш того, управлінські рішення, прийняті в кожен кризовий період,

зумовлюють, чи перейде організація в наступну фазу еволюційного розвитку, а також закладають основи нових криз.

Л. Грейнер виділив п'ять ключових елементів, на яких будується модель організаційного розвитку: *вік* і *розмір* організації; *стадії еволюції* і *кризи*; *швидкість розвитку галузі*. Ці елементи надають сінергічний вплив на організацію (рис. 2.4 і 2.5).

Вікорганізації. Найбільш очевидним і суттєвим елементом будь-якої моделі розвитку є відрізок життя організації. З історії будь-якої організації стає очевидним, що одна і та ж її діяльність не продовжується скільки-небудь довго. Це ставить фундаментальну проблему управління «Що робити далі?" І ускладнює вибір принципів управління в часі. Наприклад, концепція децентралізації може мати сенс для побудови корпоративної стратегії на одному відрізку часу, але втрачає всякий сенс на іншому.

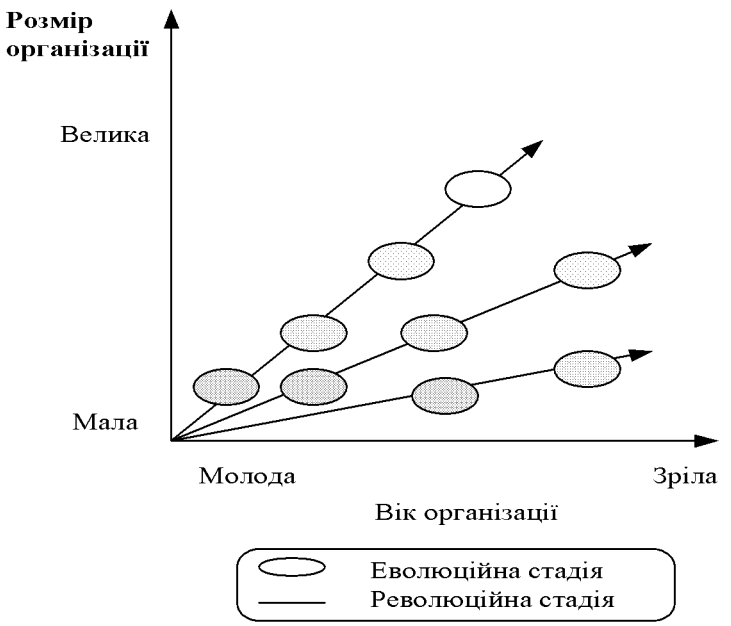


Рис 2.4. Модель організаційного розвитку

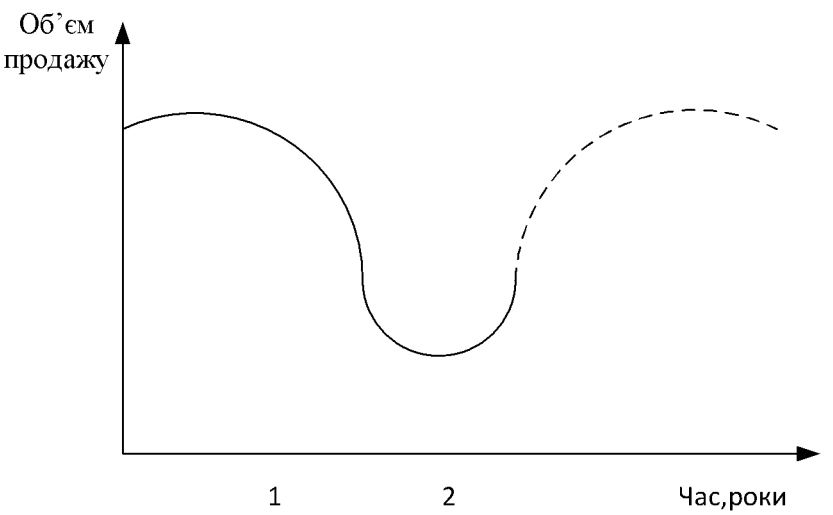


Рис. 2.7. Життєвий цикл більшості організацій

В американських аналітичних оглядах наводяться дані про найбільш імовірні тривалості стадій спаду і підйому для фірм малого та середнього бізнесу. Так, в середньому фаза підйому становить 3 роки (від 1,1 до 7,7 років), а фаза падіння – 2,8 роки (від одного року до чотирьох років).

Зміна галузі. Швидкість, з якою організація проходить через фази розвитку, залежить від швидкості зміни ринкового середовища, ринкового оточення в галузі (див. рис. 2.4). Наприклад, компанія на швидко ринку, що розширюється повинна дбати про прийом на роботу нових людей, а отже, зростає потреба в новій організаційній структурі, яка б відповідала новому рівню персоналу. В принципі еволюційні періоди в швидкозростаючих галузях порівняно короткі, а в зрілих або повільно зростаючих галузях, навпаки, щодо тривало.

В табл. 2.4 показані питання, що підлягають обстеженню для розуміння того, на якій стадії розвитку перебуває компанія.

Таблиця 2.4. Що треба обстежити на різних стадіях розвитку компанії

Базові відомості	**Необхідні додаткові відомості**
Терміни життя організацій зв'язку Росії за останні 10 років	Як проходив розвиток за стадіями, чи дійсно схема розвитку 2 + 1; 8 + криза?
Розміри (по доходам або за іншими параметрами, наприклад вартості компанії)	Як змінювалися розв'язувані проблеми, змінювалася структура управління, рухалися кадри і т.п. Зв'язати зміну структури з рівнем доходів і числом зайнятих (темпами зростання)
Опис кризових ситуацій	Дослідити основні причини виникнення криз
Чи потрібне постійне зростання або можна розвиватися, залишившись на якійсь стадії без втрати ринку?	Що для цього треба?
Швидкість розвитку ринку	Як вимірювати ?

Кожен еволюційний період характеризується домінуючим *стилем менеджменту*, застосовуваним для досягнення зростання (див. рис. 2.5). Кожен революційний період характеризується домінуючими *проблемами управління*, які повинні бути вирішені для продовження росту. Важливо зауважити, *що кожна фаза є результатом попередньої і причиною наступної*. Якщо зростання повинно тривати, то управління повинно бути чітко прив'язане до фази. Наприклад, компанія, яка перебуває на другій фазі та стикається криза автономії, не може повернутися до директивного управління; для того щоб рухатися вперед, вона повинна застосувати новий стиль *делегування повноважень*.

2.4 Зміни і стабільність

Пояснимо суть і особливості менеджменту в кожній з фаз.

Фаза 1. На етапі народження організації її власники роблять акцент на створення як продукту, так і ринку. Творці компанії, роблячи акцент на технологію або підприємництво, недооцінюють менеджерську діяльність. Їх фізична і розумова енергія повністю витрачаються на «виготовлення» і продаж нового продукту; взаємодія (комунікації) між персоналом – швидке та неформальне; довгі години роботи винагороджуються помірними заробітками і очікуванням вигод, які обіцяє роль власника; контроль активів компанії здійснюється шляхом негайного зворотного зв'язку з ринком: менеджерські акції відповідають швидкості реакції клієнтів. Але в міру зростання компанії та збільшення випуску продукції збільшується необхідність знань технології, підвищення її ефективності, і власникам не вистачає знань, волі, досвіду, зв'язків. Зростання численності найманих працівників виключає прямі комунікації. Нові працівники не мотивовані ні любов'ю до компанії, ні прихильністю до продукту. Потрібен додатковий капітал, а також більш ретельний облік і фінансовий контроль. В результаті засновники компанії «виявляють себе під вантажем» небажаних менеджерських обов'язків. Вони згадують «старі добрі часи» і продовжують діяти як раніше.

Між власниками виникають конфлікти, які й виливаються в першу кризу – кризу лідерства (керівництва). Хто повинен вести компанію далі і вирішити управлінські проблеми, з якими вона зустрілася? Тут виникає перший критичний вибір для розвитку – прийняти на роботу сильного менеджера (менеджерів), якому засновники компанії можуть довіряти і який може «взяти її в руки».

Фаза 2. Організаційна структура змінюється: виробничі, ринкові та управлінські функції розділяються. Службові обов'язки стають більш спеціалізованими; впроваджують розвинену систему бухгалтерського обліку; вводять прогресивні системи оплати праці, бюджетування і стандарти роботи; комунікації стають все більш формальними, позбавленими персональне і перетворюються в комунікації ієрархії рівнів і посад в організації; при виборі напрямку розвитку новий менеджер і його команда беруть на себе більше відповідальності, в той час як фахівці нижчого рівня розглядаються виключно як виконавці, а не приймають рішення.

Новий директивний стиль управління дозволяє більш ефективно використовувати наявні для росту ресурси. Одночасно працівники, які перебувають на нижчому рівні ієрархії, стають володарями більш змістовної інформації про ринки і виробництві в порівнянні з лідерами, які перебувають нагорі ієрархічної піраміди. Як наслідок, виконавці сильно обмежені громіздкою та централізованої ієрархією і розриваються між необхідністю слідувати запропонованим процедурам і прийняттям ініціативи, а менеджери не справляються зі всебічним керуванням і контролем за діяльністю більш складною, диверсифікованої, розвивається. Звідси неминуча друга криза – криза

незадоволеної потреби частини менеджерів нижніх рівнів ієрархії управління в більшій автономії. В цьому випадку рішення, яке приймають більшість компаній, – делегувати більше повноважень на нижні рівні ієрархії. Разом з тим це дуже важке рішення для менеджерів, які ще недавно мали всю повноту влади і відповідальності. Більш того, менеджери нижніх рівнів ще не звикли приймати рішення і брати відповідальність на себе. В результаті багато компанії ледве переживають цей період, залишаючись прихильниками централізованих методів управління, в той час як менеджери нижніх рівнів звільняються від ілюзій власної значущості для організації та залишають її.

Фаза 3. Виникає в результаті успішного застосування нової децентралізованої системи управління. Її характеристики: менеджерам підрозділів і ринкових територій делеговано більше повноважень і відповідальності; створюються профіт-центри та системи бонусів для посилення мотивації працівників; вище керівництво і виконавці вищого рівня враховують відхилення від цілей і норм, аналізуючи періодичні звіти про діяльність; нерідкі випадки поглинання інших компаній; комунікації зверху здійснюються епізодично, звичайно шляхом нарад, листів, телефонних дзвінків або коротких візитів на місця.

Делегування повноважень на розширення діяльності позитивно впливає на мотивацію виконавців нижніх рівнів. «Децентралізовані» менеджери, наділені відповідними повноваженнями і владою, можуть з великим знанням та ініціативою розширювати існуючі й проникати на нові ринки, швидше реагувати на запити клієнтів і розвивати нові продукти. Але в надрах еволюційної стадії розвивається криза контролю. Топ-менеджери втрачають контроль над сильно диверсифікованою діяльністю підлеглих, а менеджери підрозділів хочуть вести своє власне «шоу» без координування з топ-менеджерами планів, фінансів, технологій і трудових ресурсів. Надмірна свобода живить вузькість інтересів, місницькі ставлення до справи. Якщо топ-менеджери шукають можливості відновити контроль над усією компанією, то криза в наявності. Компанії, які рухаються вперед, знаходять вихід у запровадженні спеціальної координаційної техніки.

Фаза 4. Для цієї фази характерно впровадження формалізованих процедур, які дозволяють досягти більшої координації діяльності і кращого розподілу ресурсів і відповідальність за які приймають на себе топ-менеджери. Наприклад: децентралізовані підрозділи злиті в одну продуктову групу; в штабні підрозділи організації для контролю діяльності лінійних менеджерів найнятий численний управлінський персонал; інвестиції ретельно розподіляються по організації, у тому числі в результаті формування відповідного підрозділу; кожна продуктова група розглядається як інвестиційний центр, а повернення капіталу розглядається як важливий критерій для розподілу фондів; певні функції, наприклад аналіз узагальнених даних, зосереджені в керівному апараті, а прийняття рішень за щоденними процесами залишається децентралізованим; можливості фондового ринку, характер розподілу прибутку використовуються для підвищення впізнаваності фірми в

цілому.

Всі ці організаційні процеси змушують локальних менеджерів думати не тільки про свої проблеми. І їм надано ще багато самостійності в прийнятті рішень, вони вчаться озиратися на «цих хлопців, там, на верху» без роздратування, а з розумінням ситуації.

Виникає криза *контролю (бюрократична)*. Недолік довіри постійно вибудовує стіну між лінійними і штабними підрозділами. Велика кількість систем і програм починає переважати над їх корисністю; виникає *тяганина, забюрократизованість комунікацій*. Лінійні менеджери пручаються розпорядженням управлінців, гірше знайомих зі станом справ на місцях. Штабні менеджери скаржаться на некомпетентність і небажання співпрацювати з боку «лінії». Всі разом лають бюрократичну паперову систему. *Процедури починають переважати над вирішенням проблем, а інновації гальмуються.* Організація стала занадто великою і складною, щоб бути успішно керованою на основі формальних програм і жорстких систем. У наявності революційна ситуація. Яке рішення треба прийняти для виходу з кризи? Можливо, це рішення про формування нової корпоративної культури (див. розд. 2.2).

Фаза 5. Колабораціонізм (співпраця) – фаза розвиненою корпоративної культури. На цій фазі для подолання кризи контролю пропонується дуже сильна *міжперсональна взаємодія*. Якщо на попередній фазі керуючі слідували жорстким схемам, то тепер від них вимагається більше ситуативності, роботи в команді, зіткнення кваліфікованих думок. Соціальний контроль і самодисципліна переважають над формальним контролем. Ця трансформація особливо важка для тих фахівців, які створювали колишні системи управління, і тих лінійних менеджерів, які уповають на формальні методи пошуку відповідей. Таким чином, п'ята фаза вносить в управління організацією більш адаптивний і поведінковий акцент. Це як би перша фаза, але набагато сильніша: вундеркінд перетворився на маестро. Ось її характеристики: фокусування на швидке командне рішення проблем; команди створюються для пошуку проблем, які підлягають вирішенню і пов'язаних з різними функціями; скорочують чисельність управлінського персоналу, який впроваджують в міждисциплінарні групи для пошуку рішення, але не для керівництва; для створення ефективних груп з вирішення проблем часто використовують матричну структуру управління; формалізовані структури з минулого спрощують і перетворюють на єдину багатоцільову систему; для фокусування зусиль на ключових питаннях часто збирають наради ключових менеджерів; використовують навчальні програми для тренінгу менеджерів для кращої роботи в групі і вирішення конфліктів; в процеси щоденного прийняття рішень впроваджують інформаційні системи, що працюють в реальному часі; винагороди більшою мірою пов'язують із загальними результатами роботи, а не персональним внеском; підтримують різного роду експерименти в нових областях.

Однак тут виникає криза, якому Грейнер не дав ім'я, але у наслідок названий *системним, або кризою виснаження сил*. Вважається, що на цьому етапі настає занепад (подібно до того, як це відбувається в життєвому циклі

продукту), викликаний скороченням попиту на послуги організації, деградацією ринку. Але Грейнер вважав, що криза пов'язана з психологічним виснаженням співробітників, які психологічно і фізично втомилися від інтенсивної роботи в команді і важкого преса інноваційних рішень. Швидше за все, справедливо і те й інше. При цьому менеджмент організації часто знову шукає вихід в централізації механізму вироблення і прийняття рішень, але, як правило, це не допомагає, і організація перестає існувати у своїй колишній формі.

Звичайно, представлена модель, як і будь-яка інша, порівняно спрощено описує процес розвитку організації, а виділені фази є тільки деякою апроксимацією практики. У реальної компанії багато продуктів, всі її ринки можуть перебувати на різних рівнях розвитку, вона може відразу виникати як велика система. Разом з тим очевидно, що впровадження кожного нового продукту чи процесу носить інноваційний характер, і модель можна застосовувати по відношенню до кожного нового продукту. Подібно до того, як процес управління організацією складається з безлічі елементарних управлінських циклів, так і безліч відносно спокійних і кризових періодів утворюють процес розвитку організації.

В табл. 2.5 представлені основні рішення і види менеджерської діяльності, які характерні для кожної фази росту організації. Зазначеними рішеннями *повинен бути закінчений кожен попередній період кризи*. Тут важливі такі обставини: визначення того, де фірма знаходиться в момент аналізу; рішення про те, як себе вести в середині кожної фази еволюційної або революційної стадії. Напевно, кожен менеджер може згадати, як колись йому важко було уявити подальший розвиток організації. Не можна перескакувати етапи; слід визнати, що можливості прийняття рішень обмежені. Кожну кризову стадію можна подолати тільки на основі рішень, які відрізняються від рішень попередньої кризової стадії. Найчастіше такі рішення пов'язані з *перетворенням організаційної структури*. Еволюція не якийсь автоматичний процес, це змагання за виживання. Тому структура, прийнята на черговий фазі, повинна не тільки допомагати вийти з кризи, але бути відповідною для наступної фази. Доводиться розуміти, що прийняті рішення приносять нові проблеми. Наприклад, рішення про делегування повноважень відразу ставить проблему контролю.

Наведені вище проблеми пов'язані зі структурою, контролем, видами винагороди, типом і стилем управління і відображають особливості галузі та тієї культурної середовища, в якій здійснюється розвиток організації.

Таблиця 2.5. Змінні направлення діяльності на ранніх стадіях розвитку організації

Категорія	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Напрямок «головного удару »	Робити і продавати	Удосконалення бізнес - процесів	Розширення ринку	Консолідація організацій	Інновації
Організаційна структура	Неформальна	Централізована з виділенням функцій	Децентралізовування, в тому числі за географічною ознакою	Розвинена лінійно-штабна структура, в тому числі продуктові групи	Матричні структури управління з команд фахівців
Стиль керівництва	Індивідуалістичний і підприємницький	Директивний	Делегативний	Наглядовий	Розділення менеджерів на дві команди: відповідають за «сьогодні» і відповідають за «завтра»
Система контролю	Ринкові результати продажу	Стандарти	Стандарти і профіт-центри, оперативні звіти	Плани, програми і центри інвестицій	Оцінка стратегічного потенціалу

2.5 Самоорганізація і самоврядування

Покажемо, як надалі розвивалися ідеї Грейнера. Кожен етап життя організації можна описати за допомогою S-подібної кривої (рис. 2.8), яка відображає зростання, а потім зниження обсягів продажів - споживчого інтересу до послуг організації. Постійного зростання можна домогтися, якщо вдається вчасно перейти на надання нових видів послуг, на нову S-подібну криву до того, як перша перейде в стадію занепаду. Точка А на рис. 2.8 показує момент, коли треба перейти до нової програми. Пізніше – в точках В і тим більше С – це вже пізно робити. В області АВС організація повинна працювати одночасно на даний (крива 1) і майбутнє (крива 2). Перехід від однієї кривої до іншої вимагає революційних перетворень. Проблеми цього етапу пов'язані з тим, що необхідно: підтримувати поточне виробництво (крива 1) особливо у фазі зрілості якомога довше, щоб покрити витрати, пов'язані з майбутнім розвитком (крива 2) планувати розподіл ресурсів, щоб перетікання витрат на майбутній продукт (крива 2) завчасно не обезкровило поточне виробництво (крива 1);

протидіяти збільшенню організаційної ентропії (безладдя і плутанини).

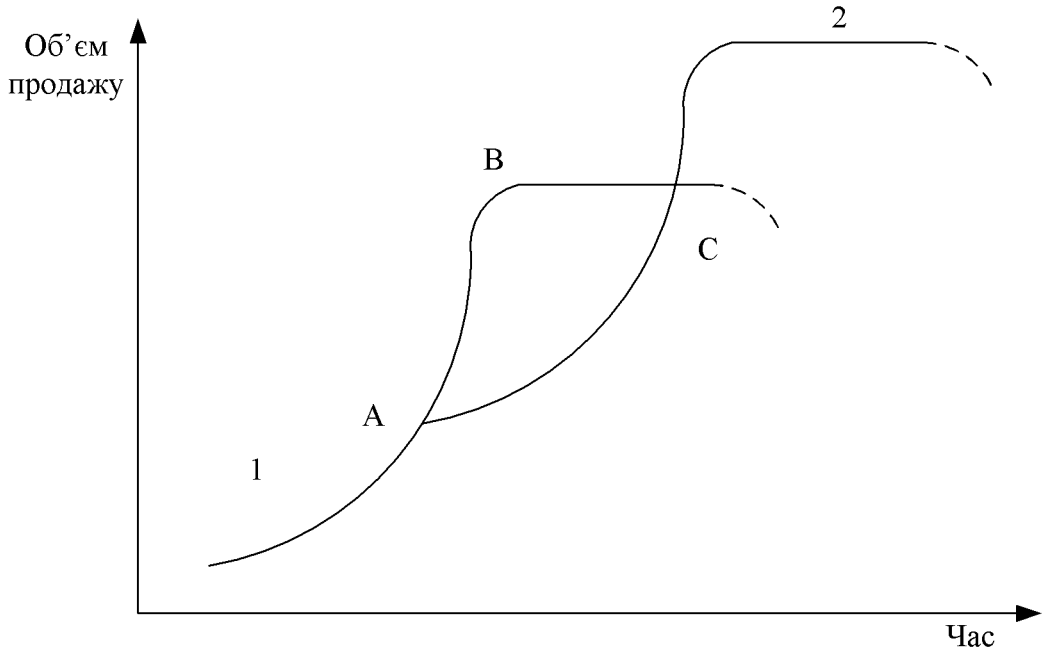


Рис. 2.8. Розвиток організації у відповідності з концепцією S-подібних кривих

У якийсь момент часу друга крива стане першою для нової кривої і т.д. Якщо порівнювати моделі на рис. 2.8 і 2.4, то можна вважати, що ділянка ABC – це криза, а ділянки до точки A і після точки C – еволюційний розвиток. При цьому загальна стратегія для більш ранньої кривої – поліпшення того, що вже робиться, шляхом зміни структури управління, процесів, поліпшення якості послуги та обслуговування клієнтів, розширення ринку, вдосконалення каналів доведення послуги до користувача і т.п. Ця стратегія допоможе прожити сьогодні, але мало що дає для майбутнього зростання (з точки зору іміджу і навчання персоналу). Її повинна реалізовувати одна команда менеджерів, в той час як друга команда повинна спрямувати свої зусилля на пошук, аналіз, вибір і реалізацію інших стратегій, що вимагає радикального перегляду стратегії бізнесу, обліку конкурентів і потреб клієнтів. Іншими словами, одні менеджери працюють на сьогодення, інші – на майбутнє компанії. Такий двоєдиний процес, з'єднуючи в компанії постійні поліпшення і інновації, дозволяє їй через подолання криз росту постійно адаптуватися до змін на ринку, не потрапляючи в глобальну кризу. Так само, як метелик – не просто «модифікація гусениці», а абсолютно нова істота, яке відірвалося від свого минулого шляхом «стрибка», так і перехід на нову криву – це стрибок. Інакше кажучи, тільки шляхом еволюційного розвитку далеко не дійдеш, для виживання потрібна мінливість, а процес змін процвітаючі компанії починають до того, як їх до того змушують обставини.

Викладені погляди на кризу – оптимістичні, як на інструмент розвитку. У той же час існують і песимістичні погляди, коли фахівці розглядають кризу як ситуацію, гостро загрозливу існуванню підприємства. Така ситуація вимагає

негайного подолання методами антикризового управління, щоб зберегти насамперед матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності при гострому дефіциті оборотних коштів.

Кризові явища і ситуації, які зустрічаються в ході розвитку організації, досить різноманітні, а найбільш ефективним механізмом попередження кризового стану організації є розвинена система економічного моніторингу (діагностики). В табл. 2.6 показані основні стадії та шляхи подолання кризи.

Таблиця 2.6. Основні риси кризових явищ

Стадія	Основні риси явища	Шляхи подолання
Перша	Падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності фірми, зниження рентабельності, прибутку, скорочення джерел і резервів розвитку	Перегляд стратегії організації та її реструктуризація, зміна тактики в сторону зниження витрат, збільшення обсягів продажів, поділ функцій власності і менеджерів, підвищення продуктивності праці і т.д.
Друга	Поява збитковості виробництва	Застосування засобів стратегічного управління, що реалізуються за допомогою добровільної реструктуризації організації
Третя	Відсутність у організації власних коштів і резервних фондів, що негативно впливає на перспективи розвитку. довгострокове і середньострокове планування грошових потоків	Пошук додаткових коштів на реструктуризацію організації і проведення програми стабілізації фінансово-економічного стану шляхом продажу частини виробництв, особливо, неосновних
Четверта	Гостра неплатоспроможність, загроза зупинки виробництва, а потім банкрутство	Реалізація процедури банкрутства відповідно до чинного законодавства

3 МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

3.1 Управлінський цикл і методи управління

Процес управління – це циклічно повторюваний процес (рис. 3.1), в якому можна виділити послідовно повторювані взаємопов'язані елементи управлінської діяльності (функції), загальні для всіх управлінських завдань (табл. 3.1).

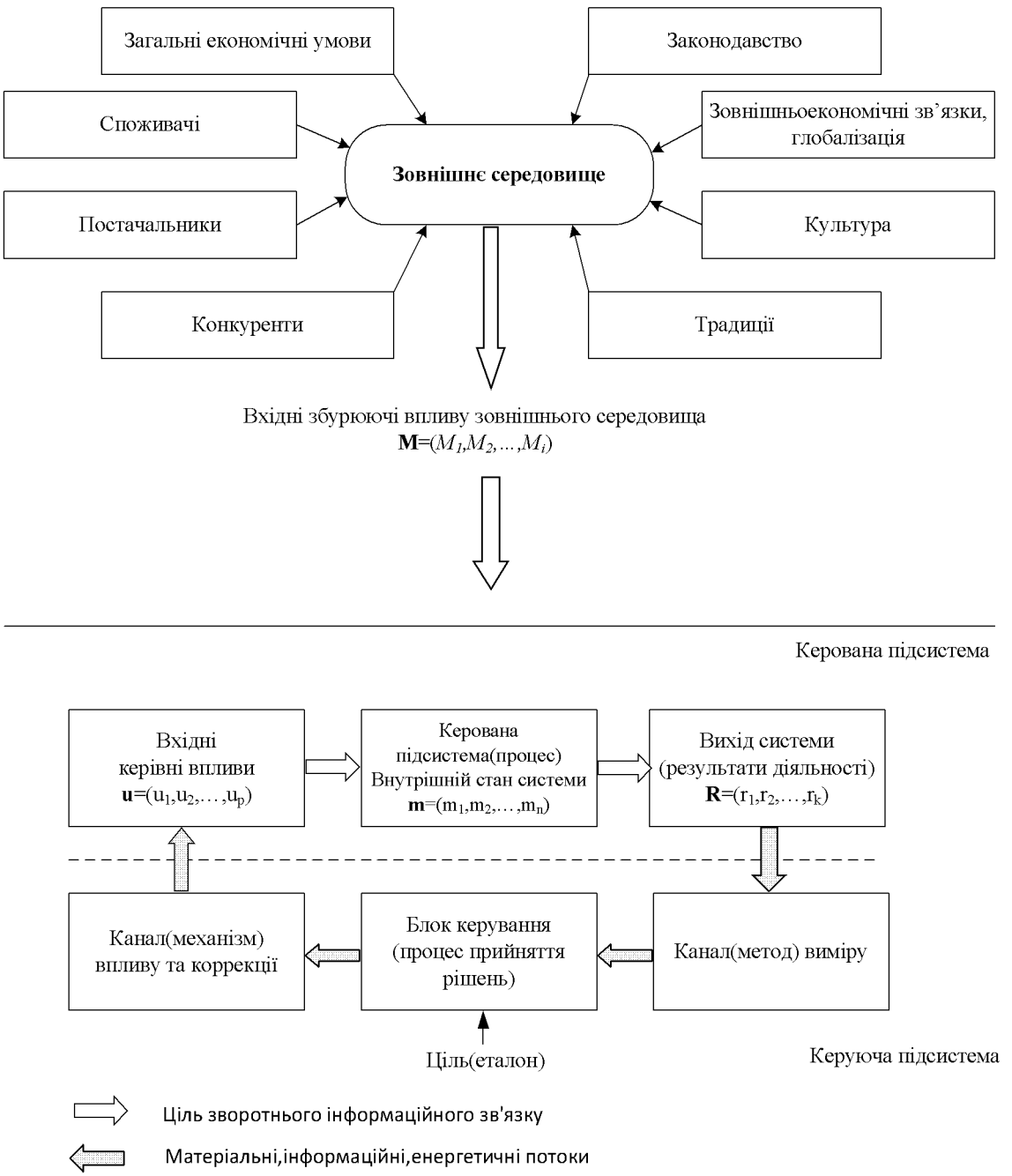


Рис. 3.1.Найпростіший управлінський цикл

Таблиця 3.1. Функції управління

Функції	Зміст
Аналіз	Критична оцінка існуючого стану керованого об'єкта, ступеня досягнення цілей, а також зовнішнього середовища на основі звітності організації, статистичних даних та іншої доступної аналітику інформації. Здійснюється для розуміння того, як організація працювала в минулому і де є реальні можливості для роботи в майбутньому. Інтригуючий парадокс полягає в тому, що більше вивчаючи минуле, можна краще робити роботу в майбутньому. Передбачає прийняття рішень, що відповідають на питання: де ми знаходимося в даний час і чому? Керівники повинні оцінювати сильні і слабкі сторони організації в таких важливих областях, як маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, фінанси і трудові ресурси, тобто проводив, SWOT-аналіз (рис. 3.2)
Планування	Визначення цілей (потреб), можливостей (ресурсів) і шляхів досягнення цілей у вигляді набору альтернатив. Передбачає прийняття рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени для їх досягнення. Зрозуміло, що планування не одноразовий акт, а безперервний процес. По-перше, організація визначає нові цілі, якщо повне досягнення початкових цілей практично завершено. По-друге, через постійну невизначеності майбутнього в силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях події можуть розгортатися не так як очікувалося в момент вироблення планів (див. гл. 7)
Організація взаємодії і мотивація	Реалізація планів шляхом спонукання себе й інших до активної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації Організувати – означає створити деяку структуру, насамперед структуру самої фірми: її відділи, підвідділи, цехи і ділянки. По-друге, структурувати виробничі процеси у вигляді певних робіт, будь то будівництво будівлі телефонної станції або контроль роботи комутаційного обладнання. Далі визначається, хто конкретно буде виконувати ту чи іншу роботу. Керівник підбирає людей, делегуючи їм повноваження або право використовувати ресурси організації (див. розд. 2.2). Делегування – це засіб, за допомогою якого менеджер виконує роботу «руками» інших людей. Функція мотивації полягає в тому, щоб люди працювали. Найпростіші засоби мотивації – «батіг» і «пряник». Дослідження в області поведінкових наук показали, що мотивація, тобто створення внутрішнього спонукання до дій, є результатом складної сукупності потреб, які постійно міняються від людини до людини і в різних людей. Тому, щоб ефективно мотивувати своїх працівників, керівнику слід визначити, які ж ці потреби, і забезпечити спосіб їх задоволення при гарній роботі

Регулювання	Встановлення правильної (збалансованої, рівноважної) взаємодії частин керованої системи для цілеспрямованого її розвитку
Облік	Система спостереження та узагальнення фактів господарської та фінансової діяльності організації. Відомі різні види обліку мають свою «нішу»: бухгалтерський, управлінський, статистичний і т п.
Контроль	Процес встановлення відхилення від передбачених величин і дій людей в господарській діяльності. В ході контролю здійснюється порівняння досягнутих результатів з цілями. Під впливом різних обставин виникає відхилення від наміченого курсу. І якщо керівник не здатний виявити ці відхилення. а потім встановити причини (аналіз) і виправити ситуацію (планування, організація, мотивація), то, швидше за все, буде завдано серйозної шкоди організації, можливо, що само її існування буде під загрозою. Коли відхилення фактичних результатів діяльності системи від запланованих стає занадто великим, можливе виникнення поті / уі управління. Це означає, що при наявних параметрах системи (і навколишнього середовища) її цілі недосяжні і треба або переглянути цілі, враховуючи реальні можливості системи, або змінити систему (реструктурувати) в відповідності з цими цілями. Ще хтось із древніх сказав: «Якщо не можеш змінити обставини зміни своє ставлення до них»

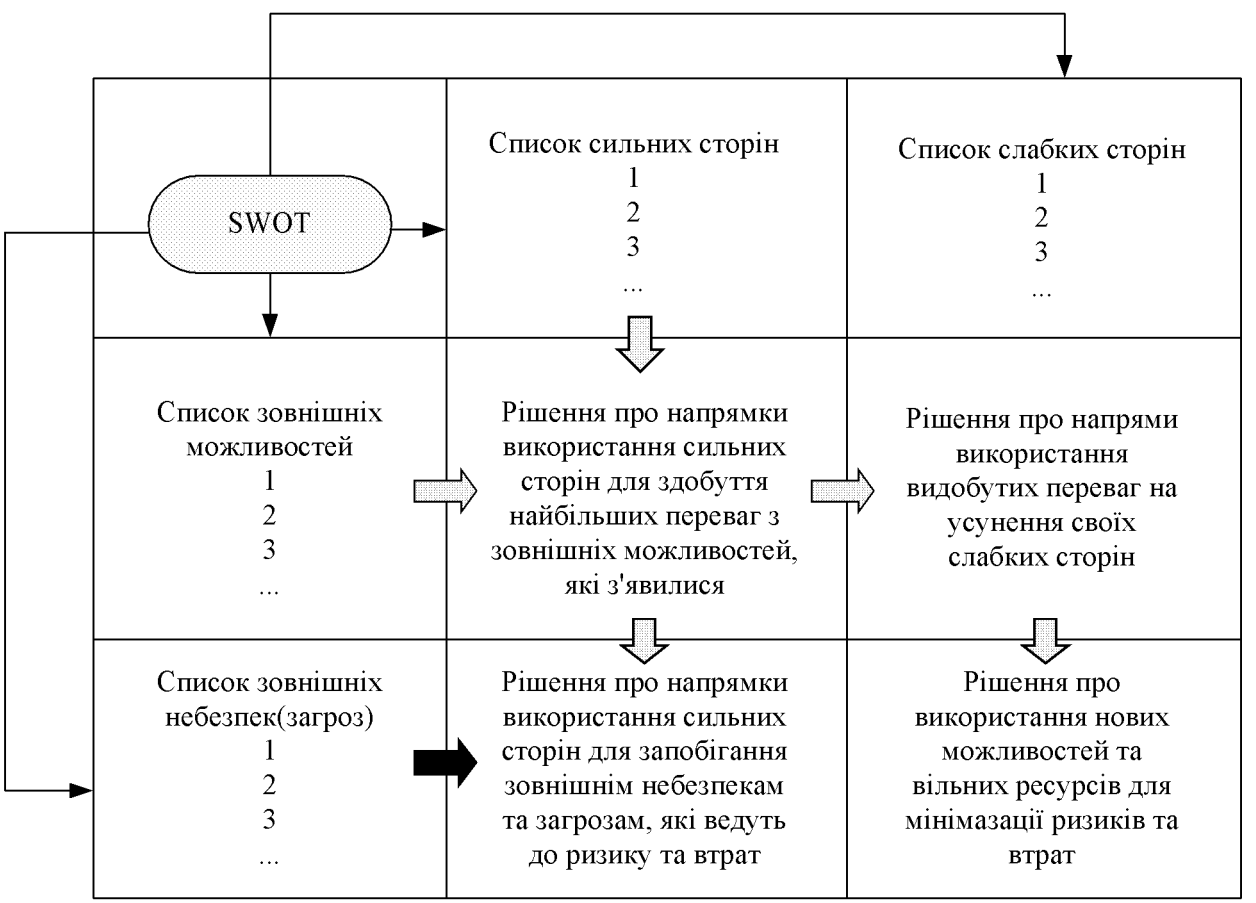


Рис. 3.2. Управлінське рішення за результатами SWOT- аналізу

Розглянуті функції управління мають важливу загальну властивість: всі вони реалізуються у формі процесу ухвалення рішень на основі відповідної інформації (комунікацій). *Ухвалення управлінського рішення* — це вибір (прийняття плану дій) з безлічі доступних для виконання альтернатив. Чи вибираєте ви облікову політику підприємства, постачальника устаткування, метод формування ціни, менеджера у відділ або споживчий сегмент, ви вимушені відмовитися від інших альтернатив, що спричиняє за собою появу так званих «упущених можливостей». Тому вибрана альтернатива має бути не гірше за ту, може бути привабливішою, від якої ви відмовилися. Через те що рішення і комунікації забезпечує взаємозв'язана і взаємозалежність функцій управління, їх часто називають *єднальними процесами*.

Управлінський цикл, що містить розглянуті функції в простій формі, називають *простим (елементарним)* управлінським циклом. При цьому ухвалення рішення як вибір однієї з альтернатив вважається основою управлінського циклу, найважливішою його функцією. Тут, справедливості ради, слід зазначити, що саме хороше рішення, будучи таким, що погано доніс до виконавців, має великі шанси бути невиконаним, а погано організованого виконання і взагалі поставить рішення під загрозу невиконання.

При управлінні організаціями реалізуються безліч управлінських циклів, якість яких визначається природою конкретного суб'єкта і об'єкту управління. Цикли розрізняються своїми просторовими рамками, тривалістю, специфікою завдань (цілей), а також дорогами і засобами вирішення цих завдань. Проте завжди кінцевий результат (міра досягнення цілей при раціональному використанні ресурсів) залежить від якості рішень і усвідомлення реалістичності цілей, що висуваються.

Ціль визначають як бажаний стан керованої підсистеми, як результат, лежачий для череня досягненню в майбутньому. У всіх випадках мета є бажаним *результатом дії*, діяльності. Досягнення мети в більшості випадків має імовірнісний характер так само, як і поведінку керованої системи і зовнішнього середовища, і невіддільна від засобів досягнення цілі, які завжди обмежені. В результаті, як правило, формується ієрархія цілей, одні з яких (головні) можуть виступати як критерії, інші — в ролі *обмежень*. При цьому немає абсолютного їх зіставлення: те, що раніше було метою, сьогодні може стати обмеженням і навпаки. Обмеження регулюють кількість можливих альтернатив (звужують область допустимих рішень). Критерії вказують ефективну дорогу досягнення мети, є правилом або нормою, по якій відбираються ті або інші засоби досягнення мети (нормативний підхід до управління).Для прийняття рішення мають бути відомі тип устаткування, кількість каналів, робочих місць і інших атрибутів процесу надання послуги, включаючи обслуговування клієнта, наладку устаткування, виставляння рахунків і тому подібне, які будуть задіяні при наявних ресурсах, забезпечать необхідну якість і є *засобами досягнення цілі*. *Їх називають керованими змінними* u_i.

Є деякі загальні вимоги, яким повинен відповідати критерій. По-перше, його слід вибирати з основних цілей, тобто критерій має бути показним. По-

друге, він має бути критичним до керованих змінних. Це означає, що при порівняно малих флуктуаціях керованих змінних чисельне значення критерію повинне змінюватися досить значно. По-третє, складність критерію повинна відповідати складності проблеми, але чим простіше удається його представити, тим краще.

Коли удається за допомогою аналітичного вираження зв'язати мету ***O*** і засоби її досягнення ***u*** при даних обмеженнях ***T***, то отримують цільову або критеріальну функцію ***F***:

$\boldsymbol{O = F(u,T)}$, де $\boldsymbol{u = (u_1..., u_i, ..., u_n)}$ — вектор керованих змінних (засобів досягнення мети); $T = (T_1..., T_i, ..., T_k)$ — обмеження (некеровані змінні).

Мінімум або максимум ***O*** — *критерій оптимальності* — кількісно виражає граничну міру ефективності рішення, що приймається, а в той же час і міру ефективності тієї системи, для якої приймається рішення. Якщо в організації вирішувалося декілька проблем і по кожній було знайдено оптимальне рішення, можна намагатися знайти загальний критерій ефективності **S***:

$S^* = \varphi\{u_1^*, u_2^*, ..., u_p^* T \oplus\}$,

де u_i^*, i = 1, ...,*p*, — оптимальні значення керованих змінних по кожній з проблем при обмеженнях *T*; знак $\oplus$ означає, що мають бути враховані всі обмеження.

В процесі ухвалення рішення по організаційно-економічних проблемах як параметри ефективності можуть бути використані доходи, прибуток, ринкова вартість організації, її ринкова доля і темпи її зміни, витрати на експлуатацію устаткування і надання послуги (загальні, середні або граничні), час простою устаткування, його надійність, продуктивність праці, середні за період доходи на одного клієнта, поліпшення іміджу фірми і ін. При цьому можливі різні варіанти постановки завдання оптимізації. При так званій прямій постановці відшукується мінімум матеріальних витрат С при обмеженні на ефективність, наприклад, на прибуток, який не має бути менше заданою P_0:

$C^* = min\{C_1, C_2; ...; C_n; P \geq P_0\}$.

В разі зворотної постановки завдання критерійна функція виражається через показники ефективності при фіксованих матеріальних витратах C_0:

$P^* = max\{P_1 P_2, ..., P_n; C \leq C_0\}$.

Легко відмітити, що в цих виразах меті і обмеження помінялися місцями.

Часто при вирішенні організаційно-економічних завдань управління доводиться враховувати *випадковий характер* як керованих змінних і обмежень, так і результату. При цьому зазвичай розглядають математичне чекання критерію і відшукують його граничне значення.

Значне ускладнення цілей управління, об'єктивно обумовлене змінами технології надання послуг, різноманітністю послуг, структурними змінами в галузі, загальними перетвореннями у напрямі ринкової, а точніше, змішаної економіки, завжди існуюча проблема обмежених ресурсів — все це приводить до того, що ефективність управлінських рішень у все більшій мірі залежить не

лише від того, *які засоби* відібрані для досягнення цілей, а визначається тим, якою мірою самі ці цілі як образ бажаного майбутнього стану справ у фірмі втілюють в собі суть і особливості що породили їх потреби, як цієї фірми, так і інших пов'язаних з нею організацій. І якщо відносно прості цілі можуть бути сформульовані на основі досвіду і знань компетентних менеджерів, то для формування інших цілей все частіше доводиться залучати фахівців, що володіють методами аналізу цілей, процедурами і методиками експертного оцінювання. Про складність проблеми цілепокладання свідчить, наприклад, таблиця 3.2, в якій приведені деякі підходи до цілепокладання при стратегічному планеруванні, запропоновані відомими фахівцями (див. також гл. 6).

Таблиця 3.2. Концепції формування цілей при стратегічному плануванні

Автори концепції	Основа концепції
К. Ендрюс	Визначення шляхів приведення справжнього стану організації у відповідність з тенденціями розвитку її внутрішнього потенціалу та навколишнього середовища
М. Портер	Цільовий стан організації як бажана конкурентна позиція в галузі в майбутньому (мінімізація витрат, диференціація продукту, концентрація)
Х. Мінцберг, У. Бенніс і Б. Неймус	Цільове планування – мистецтво і прояв таланту підприємця. Лідер повинен мати бачення майбутнє організації
К. Праалад і Г.Хемел	Цільовий стан організації – це такий стан, в якому проявляються її відмітні особливості, що роблять її помітною на ринку. Розвиток відмітних особливостей – основна задача
Т. Пігерс і Р. Уотерман	Концепція логічних збільшень. В її основі лежить припущення про те, що традиційні ринки будуть рости, а традиційні технології поступово розвиватися, і фірма «може продовжувати плести свою стратегічну пряжу»
І. Ансофф	Фірма як соціальний інститут, що має відповідальність і прагне до балансу несумісних інтересів «зацікавлених груп», заклопотаний отриманням максимального прибутку
Р. Сайерг і Дж. Марч	Організації не мають цілей, мети мають тільки люди. Тому цілі формуються шляхом переговорів і досягнення згоди різних груп. Об'єднує економічний і управлінський підходи

Очевидно, що кожна компанія і її менеджери вибирають свою філософію формування цілей як конкретних інструментів управління.

При всій різноманітності проблемних ситуацій в них часто є щось загальне, типове, що дозволяє виділити декілька *базових класів завдань*

управління (таблиця 3.3) і використовувати вже відомі методи пошуку рішень.

Таблиця 3.3. Класи управлінських задач

Назва класу	Зміст
Задачі стабілізації	Необхідно вихідні параметри системи R(t) підтримувати близько деякого стану R0, незважаючи на дію різних суперечливих зовнішніх і внутрішніх факторів. Наприклад, потрібно підтримувати певну працездатність устаткування, незважаючи на відмови окремих елементів, недостатню кваліфікацію обслуговуючого персоналу або його брак
Задачі виконання програми	Потрібно перевести систему зі стану К (10) у стан /? (/) заздалегідь відомим способом. Наприклад, будівництво, введення і освоєння підприємства зв'язку або забезпечення більшого обсягу послуг до кінця даного року порівняно з базисним і т.д.
Задачі спостереження	Основне – якомога більш точно дотримуватися відповідності між поточним станами різних систем / ?, (?) = ДЛ2 (/)]. Наприклад, встановлювати такий обсяг обладнання і так організовувати мережу зв'язку та окремі її елементи, щоб задовольняти потреби різних сегментів ринку в послугах зв'язку, тобто забезпечувати відповідність пропозиції попиту, що особливо важко при неможливості безпосередньо впливати на попит і випадковий характер його прояву

Незалежно від конкретного вмісту цих завдань процес управління ситуаціями повинен пройти через певні фази (див. розд. 2.3-2.5), а рівень управління відповідати рівню розвитку виробництва. Основними якісними характеристиками рівня управління можуть служити обґрунтованість, своєчасність і дієвість рішень. Дві перші властивості зрозумілі без пояснень, а дієвість відображає відношення (відмінність) між тим, що передбачався і практично отриманим ефектом. Саме у мірі виконання цієї вимоги відбивається раціональність, оптимальність або не оптимальність управління. І саме тому так важливо мати розгалужену систему моніторингу діяльності і не допускати розривів в керованому процесі. Наприклад, один підрозділ організації може готувати інвестиційні проекти, обґрунтовувати їх ефективність, але при цьому не мати можливості перевірити ефект на практиці, оскільки підрозділи, що здійснюють проект, не забезпечують перше відповідними даними. В результаті інвестори і керівництво організації, не володіючи достатньою інформацією, можуть приймати рішення, виходячи з помилкових передумов.

Будь-який вид управлінської діяльності вимагає способу реалізації, який відповідає його вмісту, висунутій меті і засобам здійснення. Спосіб реалізації управлінської діяльності називається методом управління. При цьому діяльність може здійснюватися як обгрунтовано і цілеспрямовано, так і під впливом неглибоких суб'єктивних вистав і навіть волюнтарістськи. Природно, що лише перший підхід є заставою ефективного управління, для якого велике значення мають також знання психології, соціології, правознавства і досвід розвитку організації.

Методи управління можна розділити на групи, які мають загальні ознаки, що дає можливість отримати повне уявлення про особливості методів управління, відповідних для реалізації тієї або іншої функції управління (управління по функціях), або досягнення певної мети (управління по цілях), або здійснення того або іншого процесу (процесне управління), або того і іншого разом, Використання такого підходу дозволяє розділити методи управління натри групи: методи аналізу стану, завдань і можливостей об'єкту управління, методи контролю діяльності, методи реалізації управлінського рішення.

До першої групи відносяться методи накопичення, відбору і обробки інформації, а також пошуку найкращого варіанту рішення. Тут можуть і повинні застосовуватися економіко-математичні методи і моделі, засоби обчислювальної техніки.

До другої групи відносяться методи контролю як функції управління і певної діяльності, що полягає у встановленні стандартів, вимірі фактично досягнутих результатів і оцінки їх на відповідність цим стандартам. Основне призначення методів контролю — виявити проблеми і помилки і скоординувати діяльність до того, як вони позначаться на досягненні цілей організації. Не менш важливо закріпити позитивні тенденції. У будь-якому випадку контроль розглядається як фундаментальний елемент управління, здійснюваний як в ході виконання окремих етапів виробничих процесів (поточний), так і після закінчення роботи (завершальний). Стандарти повинні містити певні тимчасові рамки і кількісні характеристики роботи.

Система вимірів, щоб бути ефективною, повинна відповідати за швидкістю, точності і частоті контролю тому виду діяльності, який піддається контролю. Так, більшість організацій проводять інвентаризацію запасів приблизно раз в шість місяців. По досвіду відомо, що втрати від крадіжки будуть в допустимих межах, а витрати на контроль — не надмірними. Доходи, навпаки, підраховуються кожен день, і не тільки тому, що гроші вельми привабливий об'єкт для крадіжки, але через необхідність оперативно реагувати на зміну одного з основних результуючих показників діяльності. Комп'ютеризація всіх процесів збору та обробки інформації для контролю істотно полегшує і підвищує його результативність, але зростає також його вартість. За результатами контролю менеджер приймає рішення: нічого не міняти; міняти цілі або вносити зміни до керованого процесу. Останні дві лінії поведінки, як, втім, і здійснення інших функцій, вимагають ефективної процедури ухвалення рішення, яка обговорюється в розд. 3.3.

До третьої групи входять методи організаційного і стимулюючого забезпечення, які будуються на обліку потреб і мотивації працівників, правильній організації і розподілі праці. При цьому можна виділити методи прямої (директивної) і гнучкої непрямої дії на людей, тобто економічні і соціально-психологічні методи управління. Зазвичай на практиці використовують ті або інші комбінації методів. Директивні методи дозволяють забезпечити єдину спрямованість в розвитку організації і пропорційність в розвитку її частин. Ці методи мають особливе значення для управління підприємствами-операторами електрозв'язку як елементами загальної системи зв'язку (див. гл. 8).

Основна перевага директивних методів полягає втому, що вони дозволяють концентрувати обмежені ресурси і зусилля на окремих напрямах економічного розвитку і досягати мети за будь-яку ціну. Відомо, що такі методи найбільш ефективні в умовах надзвичайних ситуацій. Основні недоліки — суб'єктивізм і бюрократизація системи, що управляє, що зрештою приводить до стагнації і руйнування керованої системи із-за необліку реалій довкілля, що змінюється, тривалих процедур ухвалення рішень, відходу від відповідальності і тому подібне.

Економічні методи управління дозволяють впливати на учасників виробничого процесу опосередковано: через ціни, прибуток, винагороду за працю, кредити і так далі

Результати спільної діяльності людей на виробництві значною мірою залежать від їх індивідуальних особливостей і бажання, від системи міжособових стосунків, від особи керівника або лідера, що не завжди одне і те ж, іншими словами, від людського чинника. Проблеми, що виникають при цьому, вельми різноманітні.

Люди діють відповідно до певних потреб, які спонукають людину концентруватися на досягненні мети, що розглядається як засіб задоволення потреби. При цьому міра її задоволення (повного, часткового або ніякого) впливає на поведінку людини в майбутньому. Цей факт відомий як "закон результату": люди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється із задоволенням потреб, і навпаки. Звідси завдання менеджера створити умови, при яких люди відчувають задоволення потреб від поведінки, спрямованої на задоволення цілей організації.

Задоволення потреб набуває форми винагороди, визначення якої також непросте завдання. І з жалем, враховуючи величезну різноманітність людських потреб і їх мінливість, виходячи з досвіду, особливостей соціального середовища, традицій, часових рамок і так далі, можна констатувати, що для мотивації немає якогось найкращого способу або загального підходу. При цьому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, ефективно працюватиме увесь час. Тому керівники усіх рівнів повинні постійно спостерігати за підлеглими, щоб знать, які активні потреби рухають ними нині.

Природним чином виникає питання: які особливості методів, вживаних для управління фірмами-операторами електрозв'язку, і чим вони обумовлені? Ці

особливості обумовлені передусім масштабами керованих систем, коли необхідно координувати діяльність багатьох економічно і організаційно незалежних операторів, пов'язаних єдиним процесом передачі інформації (витікаюча, така, що входить, транзитні комутаційні станції, підприємства, організуючі канали). Тому в зв'язку, як жодній іншій галузі, потрібне регулювання діяльності з боку держави. Крім того, в таких науково-і капіталомістких системах, як організації електрозв'язку, коли процесом виробництва послуги управляє споживач, на перше місце висуваються принаймні ще два завдання. Перша – управління розвитком підприємства, іншими словами, управління інноваційною діяльністю фірм-операторів, яка стала одним з вирішальних чинників підвищення ефективності їх роботи в умовах порушення природної монополії електрозв'язку і появи конкуренції з урахуванням потреб ринку. З цим завданням тісно пов'язана інша – дослідження і управління попитом на послуги зв'язку в різних сегментах ринку : квартирному секторі, діловій сфері (великому, середньому і малому бізнесі), в середовищі молоді, в регіонах і тому подібне, а також управління ціноутворенням.

3.2 Загальна характеристика процесу ухвалення рішення

Нині не стільки інженерна, скільки саме управлінська діяльність стає вирішальним чинником успіху організації. Безпосереднім підсумком управлінської діяльності є рішення як результат вибору з безлічі можливих шляхів і способів досягнення цілей. При цьому важливо, щоб рішення було практично реалізоване з найкращим результатом і найефективніше. Перше має на увазі, що "робляться правильні речі", друге – що "ці речі робляться правильно", тобто результат отриманий при найкращому використанні ресурсів не лише в системі управління, але і в організації в цілому.

На відміну від буденного життя, коли рішення часто приймаються без систематичного продумування, а від неправильно прийнятого рішення страждає досить вузьке коло людей, в управлінні організацією це більше систематичний процес з тяжким тягарем відповідальності (моральною і матеріальною), тим більше важким, чим вище рівень відповідальності і чим складніше і масштабніше проблема.

У кожній конкретній ситуації ухвалення рішення полягає у виборі альтернативи з деякої їх множини, практично завжди обмеженої. По суті справи прийняти рішення – це відповісти на низку запитань, пов'язаних з певними очікуваннями. При цьому кожна управлінська функція характеризується своїм набором рішень. Так, функція планування покликана відповісти на питання, які сфери активності фірми з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі, якими мають бути цілі, а також які стратегія і тактика їх досягнення? Організація діяльності припускає знаходження відповіді на питання, як структурувати роботу організації і скоординувати роботу окремих блоків без протиріч і конфліктів? Мотивація – чого потребують підлеглі і що можна зробити, щоб підвищити задоволеність роботою і продуктивність підлеглих?

Контроль – що і як часто контролювати? Який рівень досягнення цілей і чому? Що слід було б змінити? Як формуються очікування? Класичний спосіб включити очікування в економічні моделі ухвалення рішень – це припустити, що особа, яка приймає рішення (ЛПР), може оцінити загальний імовірнісний розподіл майбутніх подій. Проте здоровий глузд говорить, що ЛПР при прогнозних оцінках у кращому разі розглядає прогнози середніх значень якихось показників, не вдаючись до характеру їх статистичного розподілу. Найпростіша модель припускає, що наступний період буде таким же, як справжній, з точки зору набору впливаючих чинників і напряму їх впливу. Інша модель допускає, що зміни в майбутньому дорівнюватимуть змінам в сьогоденні в порівнянні з минулим (величина середньорічних темпів зростання). Третя модель застосовується для обчислення тренду з використанням так званого "ковзаючого середнього" або шляхом експоненціального згладжування, тобто передбачається, що значення показника в наступний період є середньозваженою оцінкою попередніх періодів.

В умовах стабільної економіки подальше ускладнення моделей не дає істотного поліпшення прогнозу, а в умовах нестабільності ринків взагалі не можна покладатися на вдалий минулий досвід. А що ж робити в реальній ситуації, коли менеджер задихається під вантажем поточних справ і тому часу будувати і використовувати моделі немає? Якщо припустити, що він досить добре організував власний робочий день, тиждень і тому подібне, то це логічно приводить нас до процесу ухвалення рішення.

Незважаючи на різноманітність ситуацій, в яких приймаються рішення, і з урахуванням трьох типів управлінських рішень, про які сказано в розд. 3.1, процедура ухвалення рішення включає декілька взаємозв'язаних фаз. Перш ніж їх обговорювати, помітимо, що якщо ситуація рутинна, що стандартна, така, що часто повторюється, керівник повинен потурбуватися про те, щоб підлеглим всякий раз не доводилося розробляти процедуру ухвалення рішення. Вона повинно бути запрограмована, наприклад, в інструкції, але в той же час підлеглі повинні розуміти, чому вони діють так, а не інакше.

Будь-яка ситуація колись виникає уперше. Нова ситуація пов'язана з невідомими чинниками, слабо структурована (тобто невідомі не лише чинники, але і їх взаємозв'язки і взаємовплив), і тоді вимагається прийняти незапрограмоване рішення. На практиці рішення частково приймаються в ситуаціях стандартних, а частково – в нових. У останньому випадку можна назвати три підходи до ухвалення рішення: інтуїтивний; на основі аналогічного досвіду; раціональний, хоча навряд чи можна провести лінію між ними. При інтуїтивному підході рішення приймається на основі суб'єктивного відчуття про його правильність. І хоча з точки зору статистики шанси на успіх рішення, прийнятого без залучення логіки, невеликі, та ж статистика говорить, що до 80% керівників вищої ланки виявляють і вирішують проблеми завдяки інтуїції і неформальному обміну інформацією. Ухвалення рішення на основі минулого досвіду в схожій ситуації має такі достоїнства, як швидкість і дешевизна. Але при цьому можна упустити з розгляду нову, ефективнішу альтернативу, яка не

вписується в колишній досвід керівника.

Зрозуміло, що усвідомлення нових ситуацій, а також пристосування до них не проходить безболісно і завжди є ризик помилки в рішенні. Але в той же час ризик значно зменшується, якщо використовувати так званий раціональний підхід, який включає декілька послідовних фаз.

Перша фаза. Завдання керівників будь-якого рівня в межах своєї компетенції побачити, що проблеми існують, і проаналізувати їх, відповівши на питання: чому склалася та або інша ситуація? що хочемо отримати в результаті? що має бути для цього зроблене? При цьому слід віддавати звіт в тому, яка ситуація піддається управлінню, а яка не залежить від наших зусиль (наприклад, діючі в даний момент системи оподаткування, видачі ліцензій і регулювання тарифів) і, отже, має бути взята до уваги як певне обмеження. Іншими словами, від менеджера вимагається утямити проблему в цілому, виявити її симптоми і можливі головні причини і зібрати усю доступну інформацію, як внутрішню, так і зовнішню.

Друга фаза. Із зібраної інформації потрібно виділити ту, що дійсно відноситься до справи, проаналізувати і оцінити її точність, достовірність і достатність. В результаті аналітичної роботи мають бути підготовлені альтернативні пропозиції за рішенням даної проблеми. З них менеджер, що несе відповідальність за результати ухвалення рішення, вибере найбільш раціональну з точки зору досягнення високих кінцевих результатів діяльності, включаючи задоволення потреб зовнішнього середовища і максимально ефективне використання наявних можливостей (ресурсів) відповідно до вибраних критеріїв оцінки. Рішення має бути тісно пов'язане з організаційними механізмами оператора, діючою системою мотивації працівників і делегування ним повноважень, а також з особливостями технологічного процесу по виробництву послуг або виконуваних функцій, що забезпечують прийнятні кінцеві результати діяльності. Кінцеві результати діяльності включають показники, що відбивають фінансовий стан організації, економічні результати, виробничі результати, результати технічного розвитку (розміри виробничих потужностей, рівень технології, надійність, живучість), соціальні результати (рівень розвитку персоналу, рівень соціальної захищеності та ін.).

Стійке фінансове положення організації характеризується приростом його капіталу за рахунок власних і позикових засобів, рівнем його фінансової стійкості і платоспроможності. Виробничі результати діяльності організації характеризуються об'ємами наданих споживачам послуг і засобів зв'язку відповідно до ринкових цін і необхідного рівня якості. Якість послуг, їх новизна і конкурентоспроможність, об'єми відповідно до попиту залежать багато в чому від результатів технічного розвитку організації, рівня технології, відповідності діючим в галузі стандартам. Економічні результати діяльності характеризуються в першу чергу прибутком і рентабельністю і залежать від отриманих прибутків і витрат на експлуатацію устаткування. Соціальні результати визначаються якістю трудових ресурсів організації і рівнем їх використання.

Усі види кінцевих результатів діяльності взаємно обумовлені і

взаємозалежні, і не можна говорити, що одні важливіші, ніж інші. Практика показала, що недооцінка кінцевих результатів в одних сферах неминуче призводить до втрат в інших. Найважливіше завдання аналізу – об'єктивно оцінити результати діяльності організації у взаємозв'язку з оцінкою рівня і якості використаних ресурсів виробництва: матеріальних, людських, фінансових, інформаційних, тимчасових. Іншими словами, вимагається сформулювати гіпотезу про взаємозв'язки між компонентами проблеми з використанням, наприклад, SWOT-аналізу. Від цього залежать не лише зміст запропонованих альтернатив, але і вибір методу (методів) ухвалення рішення.

Третя фаза припускає розробку альтернатив вирішення проблеми, що представляються найбільш реалістичними і ефективними (робити те, що потрібно споживачам при найкращому використанні обмежених ресурсів).

Четверта фаза вимагає від менеджера вибору методу ухвалення рішення, іншими словами, методу оцінки альтернатив. Це робиться для того, щоб прийняти оптимальне рішення відповідно до певних актуальних для цього моменту критеріїв, а також з прийнятими обмеженнями (див. розд. 3.3).

П'ята фаза – ухвалення рішення. У загальному випадку прийняте рішення не є оптимальним із-за нестачі часу і засобів на отримання вичерпної інформації і пошук усіх альтернатив (побудова найбільш значущих моделей ситуації при різних первинних припущеннях). Через це вибирається варіант, що є прийнятним в цих умовах, а головне, що має шанси бути реалізованим.

Можна виділити і фазу оцінки наслідків прийнятого рішення на основі контролю результатів його реалізації. Це рішення можна розглядати і як перший етап вирішення нової проблеми. У будь-якому випадку оцінку наслідків прийнятих рішень треба робити для зменшення вірогідності помилки і тих матеріальних, фінансових і інших втрат, які з нею пов'язані.

Практично не буває рішень без негативних наслідків. Наприклад, рішення про збільшення долі прибутку, що направляється на інвестиції, призводить до зменшення долі, використовуваної на формування дивідендів, а збільшення витрат на рекламу може спричинити скорочення витрат на маркетингові дослідження або збільшення податкових виплат. У будь-якому випадку керівник повинен, з одного боку, виходити з інтересів (переваг) підсистем більш високого рівня в ієрархії управління фірмою, а з іншої – бути здатним йти на компроміси, внаслідок чого в системі може бути досягнутий рівноважний стан, наприклад, оптимальний по Парето (по імені швейцарського економіста Вільфредо Парето). Пояснимо сенс цього поняття. Нехай в системі є п учасників зі своїми функціями переваг *и к, к* = 1, .., *n*. Стан $z(u_k)$ вважатиметься рівноважним або оптимальним по Парето, якщо немає такого $z'(u$t), при якому стан хоч би одного (декількох) учасника покращав, тобто $u_k\{t) > u_к$ без погіршення стану інших учасників.

Альтернативи, пов'язані з порушенням етики або законів, не можуть обговорюватися і бути допущені в результаті прийнятого рішення. Закони і морально-етичні норми повинні виступати в ролі обмежень.

Якість рішення залежить від багатьох чинників, і завжди є ризик, що

повною мірою воно не буде реалізовано. При цьому економічний ризик традиційно трактуючи не в сенсі небезпеки, а як рівень вірогідності, з яким можна прогнозувати фінансові або інші втрати в результаті рішення в тих або інших умовах. Ризик, як правило, пов'язаний з мірою інформованості ЛПР про середовище і проблему, що виникла в керованій підсистем.

Умови вирішення проблеми класифікують як визначеність, ризик і невизначеність. Якщо рішення приймається ь умовах визначеності, то всі фактори (простору станів) середовища і керованої системи повинні бути задані однозначно, між ними існують і відомі детерміновані зв'язку. Наприклад, досить точно, принаймні в короткостроковому періоді (менше року), можна визначити експлуатаційні витрати, що витрачаються в цілому по організації на обслуговування обладнання, оскільки всі складові: витрати на оплату праці працівників, амортизація, вартість електроенергії і матеріалів – відомі. Але вже собівартість окремих послуг навіть в такій ситуації визначити важко, так як є загальні витрати, пов'язані з виробництвом різних послуг, а те, як ці витрати співвіднести з кожної з послуг, залежить від прийнятих в організації методик обліку і калькулювання, часто далеких від досконалості. Крім того, ніколи точно не відомо, скільки клієнтів буде обслуговано за якийсь час. А якщо в цей час економічна ситуація нестабільна, збільшується інфляція, то розглядати ситуацію як однозначну навряд чи конструктивно. Іншими словами, детерміновані умови в практиці прийняття рішень зустрічаються досить рідко, але іноді складнішу проблему, що не відноситься до розряду певних, можна представити сукупністю більш простих проблем, що розглядаються як детерміновані, що дозволяє застосовувати відносно прості методи аналізу і прийняття рішень.

В *умовах ризику* під впливом тих чи інших факторів рішення може приймати значення відповідно до *відомого* ЛПР законом розподілу ймовірностей. Наприклад, дохід від вихідного трафіку в міжміського телефонного зв'язку носить випадковий характер, залежить не тільки від обсягів використовуваних виробничих потужностей фірми, але і від величини і еластичності попиту, структури споживачів та їх доходів, розподілу розмов по тривалості, і може підпорядковуватися нормальному закону розподілу ймовірностей. Час заняття лінії абонентом може залежати від години доби, дня тижня, плати за хвилину трафіку, конкретної ситуації у абонента, під впливом якої він дзвонить, і т.п. і може бути рівномірно розподіленою випадковою величиною, тобто з однаковою ймовірністю Р (а, Ь) може прийняти будь-яке значення в деякому інтервалі (а, Ь).

Імовірнісні характеристики очікуваного результату можуть бути отримані статистичним шляхом, в такому випадку вони носять об'єктивний характер і відображають історію процесу. Але часто організація не має необхідної інформації для об'єктивної оцінки ймовірностей. Наприклад, важко оцінити характер і параметри розподілу клієнтів за величиною наявних доходів. В такому випадку керівник може оцінювати альтернативи на основі суб'єктивної або передбачуваної ймовірності. Наприклад, при оцінці ризиків інвестиційних проектів він може припустити, що величина очікуваних втрат підпорядкована

нормальному закону розподілу ймовірностей з математичним сподіванням а і середньоквадратичним відхиленням сг, і, виходячи з цього, після проведення відповідних розрахунків приймати або відхиляти проект.

Рішення про обсяг закупівлі запасних елементів – інший приклад рішення, що приймається в умовах ризику. ЛПР не знає в точності, скільки і яких відмов станеться в системі, а отже, не знає, у скільки це обійдеться. Але з статистики відмов певного типу обладнання відомо, що в середньому за період t відмовить т одиниць обладнання, і саме ця цифра повинна бути покладена в основу подальших розрахунків. Насправді число відмов може бути більше т, тоді частина обладнання буде простоювати через відсутність запасних елементів до наступного моменту поставки, а фірма отримає доходів менше, ніж розраховувала (запланувала). Якщо ж число відмов менше т, то надлишкові запасні елементи створять проблеми зі зберіганням, збільшать витрату матеріалів і собівартість послуг.

Рішення приймається в умовах невизначеності, якщо неможливо оцінити ймовірність появи потенційних результатів. Ця ситуація має місце, коли проблема абсолютно нова і складна. Задача в такому випадку полягає в отриманні додаткової релевантної інформації, як правило, на основі експертних оцінок і повторному аналізі ситуації. Але найчастіше така інформація або дорого коштує, або взагалі недоступна, наприклад, в області, що цікавить всього два експерта, їхні послуги дороги, і оператор не в змозі їх оплатити.

Тому в таких, як, втім, і в попередніх випадках, керівник повинен вирішити, наскільки вигоди від використання додаткової інформації перевищують витрати на її отримання. Вибір методу розв'язання задач управління багато в чому визначається саме цією умовою. Разом з тим є чимало доказів того, що похибки упущень в сприйнятті набагато небезпечніше похибок у виводі. Ось чому так важливі хороший аналіз методами накопичення, відбору та обробки інформації, а також пошук альтернативних варіантів для подальшого вибору найкращого рішення.

Процес прийняття рішення завжди містить суб'єктивний елемент, так як кожен з ЛПР по-різному сприймає суть і значимість всіх складових проблеми. Крім того, на вибір способу дій можуть вплинути особисті симпатії і антипатії, а також боязнь «упустити» себе в очах підлеглих, визнавши помилковість раніше прийнятих або зараз прийнятих рішень.

Якщо рішення досить важливе, що стосується багатьох осіб в організації і пов'язане з великою витратою ресурсів, то слід мати на увазі, що таке рішення, як правило, викликає ланцюгову реакцію – необхідність приймати рішення, взаємопов'язані з даними. Побачити цей ланцюжок – вельми важлива професійна якість менеджера, а системний підхід до управління – загальна умова його успішності.

3.3 Загальна характеристика методів і моделей ефективного прийняття рішень

Фактично всі наші уявлення про дійсність – це моделі. Формуючи гіпотезу про взаємозв'язки компонентів проблемної ситуації з метою прийняття рішення, дослідник (спеціаліст, менеджер) створює модель реальної дійсності, тобто представляє її структуру та (або) прояв в деякій спрощеній формі, відмінній від оригіналу. Але це спрощення не слід розуміти занадто буквально. Підчас модель настільки складна, що без спеціальної підготовки керівник не може її використовувати. У той же час спрощення порівняно з реальною ситуацією дозволяє вивчати найбільш суттєві моменти, і вміння користуватися моделями дає можливість уникати вельми неефективного методу проб і помилок. Крім того, моделювання дозволяє замінити дорогий, а часто і нездійсненний економічний експеримент. І, нарешті, на підставі даних про минуле та сьогодення керованих систем за допомогою моделювання можна планувати (пророкувати) їх поведінку в майбутньому, визначати потенційні наслідки альтернативних рішень і на цій підставі порівнювати їх.

Математичні методи і моделі – вельми обширна область знань, що дає менеджеру хороші можливості збагатити свій досвід та вміння. Разом з тим менеджер повинен задати собі чотири питання: чи можна з цими моделями працювати? чи відповідають вони реальному світу? якими є цілі та очікувані результати моделювання? скільки це коштує ?. Передумови, що закладаються в основу будь-якої моделі, можуть бути зручними, але не реалістичними, і зводити нанівець практичну можливість використання такої моделі. Наприклад, припущення про те, що в статистиці відображені дійсні доходи користувачів, у той час як частина користувачів може приховувати справжні розміри своїх доходів, може привести до помилкових оцінок попиту, неправильних оцінок грошових потоків, необхідного обсягу інвестицій і як наслідок – до втрати роботи. Що стосується вибору цілей, про який ми вже говорили в розд. 3.1, то можна додати наступне. У менеджменті основною є гіпотеза про те, що підприємець прагне максимізувати свій прибуток (короткостроковий або довгостроковий). На цьому припущенні будують рівноважні моделі. Як і будь-яка інша гіпотеза, вона має прихильників і противників. Якщо погодиться з думкою фахівців, які вважають, що спонукання до дії і діяльність підприємця відбувається під впливом певних устремлінь, мотивів, то ми повинні погодитися з тим, що метою фірми є досягнення певного рівня прибутку, утримання певної частки ринку і певного рівня продажів або певної ринкової вартості фірми. Досвід показує, що устремління людини мають тенденцію встановлюватися на рівні досяжного. Тому в довгостроковому періоді рівень устремлінь і досяжний максимум можуть виявитися досить близькими. При цьому розміри фірм і їх виживання скоріше залежать від їх пристосування до швидко мінливого зовнішнього середовища, задоволеності клієнтів, а не від статичної рівноваги ціна-випуск.

Більш того, моделі задовольняє поведінки багатшими, ніж моделі

максимізованої поведінки, так як не тільки пояснюють поняття рівноваги, а й метод його досягнення. Коли у менеджерів фірми є кілька альтернативних способів дії, що призводять до результатів, які відповідають їх прагненням, вони будуть прагнути вибрати найкращий. Разом з тим при визначенні того, за яких умов менеджери фірми можуть досягти раціонального розміщення ресурсів, вони повинні виходити з передумови, що, як правило, не володіють більш високою здатністю прораховувати варіанти, ніж це роблять інші учасники ринку. При цьому важливо усвідомлювати, що альтернативи не є чимось даним, а повинні бути знайдені, а оцінити дійсні наслідки кожної альтернативи – майже нездійсненне завдання. В табл. 3.2 представлені основні методи прийняття рішення та типові облав їх застосування.

Таблиця 3.2. Методи прийняття рішень

Метод	Типова постановка питання
Регресійний аналіз	Як зміниться величина доходів від послуги, якщо витрати на рекламу скоротяться на 10%? Яка буде ціна послуги в наступному році? Як впливає обсяг інвестицій в автомобільній промисловості на попит на послуги стільникового зв'язку?
Варіаційний аналіз	Чи впливає зовнішній вигляд співробітника (уніформа) на обсяг збуту? Чи впливає колір рекламного оголошення на кількість людей, згадали рекламу послуги? Чи впливає вибір каналу збуту Інтернет-карт на зміну обсягу продажів?
Дискримінантний аналіз	За якими ознаками користувачі послуг Інтернет відрізняються від тих, хто ними не користується? Які характеристики працівників служби збуту найбільш істотні для їх поділу на процвітаючих і невдах? Чи можна певну людину, враховуючи її освіту, образ, дохід, вважати досить надійною для прийому на роботу?
Багатовимірне шкалювння	Наскільки послуга відповідає «ідеалу» споживача? Який імідж має організація? Як змінювалося ставлення до послуги протягом ряду років?
Факторний аналіз	Чи можна редукувати безліч факторів, які покупці телефонних апаратів вважають важливими, до невеликого числа? Як можна описати різні марки апаратів з точки зору цих факторів? Чи можна редукувати безліч факторів, які впливають на ціну приєднання до існуючого оператора, до невеликого числа?
Кластерний аналіз	Чи можна клієнтів розділити на групи за їхніми потребами і як це зробити? Чи має послуга різні типи користувачів? Як можна класифікувати філії оператора по тому, як в них обслуговують клієнтів?
Методи дослідження	Як розподілити обмежені ресурси для випуску запланованого обсягу послуг з мінімальними витратами? Як

операцій	мінімізувати витрати на резервування мережі при заданому рівні надійності?
Методи масового обслуговування	Скільки каналів має бути в напрямку, щоб пропустити навантаження в час найбільшого навантаження (ГНН) з необхідною якістю? Скільки операторів в зміну має перебувати в Call-центрі для обслуговування випадкового потоку відвідувачів з часом обслуговування не вище заданого?
Імітаційне моделювання	Який ризик і величина втрат при вкладенні грошей в проект X? Заміна дорогого або нездійсненного економічного експерименту
Метод статистичних випробувань	Як моделювати випадкову величину часу заняття каналу або процес будівництва магістралі зв'язку та побудувати статистичну оцінку для шуканих величин?
Мережеве планування	Як організувати комплекс взаємопов'язаних робіт з пусконалагоджувальними роботами на станції? З якою ймовірністю комплекс буде завершено до заздалегідь призначеного терміну? Як перерозподілити резерви робіт для мінімізації загального часу виконання комплексу робіт?
Експертні оцінки	Яка альтернатива може виявитися найбільш привабливою при майже повній відсутності кількісних даних про її наслідки, наявності безлічі критеріїв оцінки і переваг осіб, зацікавлених в результаті рішення? Чи відповідає рівень системи якості оператора стандартам ІСО? Які найбільш значущі проблеми галузі сьогодні? Завтра?

Моделі, що застосовуються для прийняття рішення в процесі управління економічними системами, як правило, відносяться до ідеалізованих, тобто уявних, побудованих шляхом відображення реальних явищ і процесів в математичні залежності (функції) і (або) програми для ПК в результаті індивідуальної чи колективної інтелектуальної діяльності.

Ідеалізовані моделі умовно розділені на дві групи: концептуальні і формалізовані. Концептуальні представляють собою смислову структуру досліджуваної сторони проблеми, її словесний опис. Побудова концептуальної моделі – обов'язковий етап при вирішенні будь-якої проблеми, що сприяє правильній постановці завдання. З досвіду управлінської діяльності відомо, що найскладніше – не техніка виконання завдання, а вміння її сформулювати у вигляді критеріїв і обмежень, симптомів та причин, взаємозв'язків і ресурсів. Основна складність полягає у виявленні та вивченні причин, що викликали зміну тих чи інших показників діяльності. Звичайно, виявити і оцінити вплив всіх факторів неможливо, тому важливо встановити і класифікувати найбільш суттєві з тих, які не тільки впливають на поведінку фірми на ринку, організацію господарської діяльності та її результати, але і знаходяться в сфері впливу менеджерів.

Одним із завдань менеджера є виявлення взаємозв'язку між показниками, які визначають об'єктивні умови функціонування організації, з метою виявлення позитивних. Тут допомагають формалізовані моделі, які різноманітні і включають образні і знакові моделі. До перших відносять алгоритмічні моделі, що представляють собою взаємопов'язану послідовність процедур, розпорядчих точне дотримання якогось процесу або образу дій, провідного від початкових умов до шуканого результату. Розробка алгоритму розв'язання проблеми дозволяє менеджеру достатньо повно усвідомити її складові. До знакових відносять математичні моделі, що визначають формульні залежності між елементами.

Структурні моделі відбивають сукупність стійких зв'язків прототипу, які його цілісність. Ієрархічні структури без взаємозв'язків називають домінантними, зображують у вигляді розгалудженого дерева, перевернутого кроною вгору, наприклад, для більш наочного представлення структури організації або структури проблеми. Якщо ж між елементами ієрархічної структури з'являються зв'язки, відмінні від вертикальних, то таку модель називають холлархією, і її аналіз істотно ускладнюється. До класу графічних моделей відносять мережеві моделі, графи, креслення, графіки, таблиці, дозволяють в наочній формі представляти предмет вивчення.

Функціональні моделі дозволяють визначити взаємозв'язок і характер функцій досліджуваного об'єкта. У техніці – це макети обладнання, в економіці – навчальні програми і ділові ігри, що дозволяють створити образ процесів управління організацією.

Математична модель стосовно до дослідження економічних систем – це сукупність математичних залежностей, що описують функціонування об'єкта, взаємозв'язок між затраченими ресурсами і одержуваними результатами. Способи, прийоми і методи аналізу ситуацій з метою прийняття рішень умовно можна розділити на дві групи: традиційні і власне математичні. В число традиційних методів можна включити ті, що практично використовуються із часу появи математичної статистики, економетрики та інших теорій: розрахунки абсолютних, відносних і середніх величин, методи порівняння, угруповання, ланцюгових підстановок, індексний, вибірковий балансовий методи.

Практика виробила деякі загальні вимоги до проведення аналізу діяльності організації (табл. 3.3).

Аналіз найбільш корисний для прийняття рішень про закріплення позитивних тенденцій або нейтралізації негативних впливів при комплексному його виконанні. Це значить, що має бути єдина мета аналізу, а об'єкт аналізу повинен бути всебічно вивчений протягом певного проміжку часу. Своєчасність аналізу, підбір достовірної та необхідної інформації, впевненість в порівнянності даних в доповненні до перерахованих принципам дозволять звести до мінімуму помилки в оцінці діяльності на основі використання методів статистики.

Використовують наступні аналітичні показники. Абсолютні величини потрібні як база для аналізу. Фактично аналіз починається там, де з'являється

відносна величина. Наприклад, якщо в бізнес-плані було передбачено ввести в експлуатацію 10 тисяч номерів ГТС, а введено тільки 7 тисяч, то по відношенню до завдання це становить 70%, і аналітичний коментар напрошується сам собою, але тут же потрібно і продовження роботи, щоб відповісти на питання про причини ситуації, що склалася. аналітичні можливості відносних величин особливо важливі при аналізі структури деякої сукупності, наприклад доходів від декількох типів послуг.

Таблиця 3.3. Вимоги до аналізу

Вимоги	Коментарі
Аналіз повинен базуватися на використанні системи конкретних показників, що характеризують діяльність організації в цілому і її окремих сторін	Використовують показники, наявні в інформаційній базі організації і включені в систему галузевої статистичної звітності. Важливим джерелом інформації є документи бухгалтерського обліку та звітності. Крім того, можуть бути додатково розроблені показники, відповідні особливостям виробництва або особливостям розв'язуваної проблеми
Аналіз може здійснюватися від загального до приватного або від часткового до загального	Наприклад, після аналізу доходів організації в цілому можна перейти до вивчення доходів підрозділів організації, доходів від різних видів діяльності або доходів на одного клієнта. Такий вид аналізу характеризується як фінансово-економічний (дедуктивний). З іншого боку, в аналізі діяльності можна йти від часткового до загального (від конкретного робочого місця, виду діяльності, цеху, дільниці до узагальнюючих показників діяльності). Такий аналіз називають техніко-економічним (індуктивним). Як правило, використовують обидва види аналізу, що дозволяє поглибити його і збагатити результати аналітичної роботи
Аналізовані показники слід вивчати в динаміці	Тільки так можна виявити тенденції
Аналіз варто проводити у порівнянних умовах	Це робиться за всіма іншими показниками, крім аналізованого, при будь-якому характері його зміни в аналізованому періоді порівняно з базовим періодом або обґрунтованим нормативним рівнем
В аналізі слід прагнути до кількісної оцінки впливу факторів на аналізований	Це забезпечує більшу ступінь об'єктивності результатів аналізу, зменшує невизначеність і ризик здійснення помилки при ухваленні рішення

«Аналітична сила» середніх величин, що грають дуже істотну роль в аналізі, полягає в тому, що вони дозволяють виключити вплив випадковості на

оцінку і виявити закономірність в досліджуваному явищі, давати характеристику явища за різними сукупностями об'єктів або в часі. В аналітичних розрахунках можна застосовувати середню арифметичну, середню геометричну передню гармонійну зважену величини, моду і медіану.

Порівняння – один з найпоширеніших і важливих прийомів аналізу. Можна назвати такі форми порівняння, як порівняння з планом (нормативом), порівняння з минулим, порівняння з кращим (гіршим), порівняння з середніми показниками. Одна з труднощів при реалізації методу порівняння – забезпечення умов порівнянності. Економічно недоцільним, наприклад, буде зіставлення доходів за ряд років в поточних цінах. В цьому випадку необхідно використовувати однакові ціни (найчастіше ціни базового періоду). Також не можна робити порівняння однойменних показників, якщо невідомо, за якою методикою вони були розраховані.

Методи угруповання передбачають певну класифікацію явищ і процесів, тобто дозволяють об'єднувати досліджувані об'єкти в однорідні групи на підставі різних ознак (або груп ознак) для того, щоб в оціночних показниках діяльності виключити вплив випадкових факторів і виявити закономірності. Угрупування – невід'ємна частина практично будь-якого аналітичного дослідження. Не можна групувати явища за випадковими ознаками. Необхідно знайти основні принципи, що впливають на кінцеві показники, фактори, які будуть покладені в основу угруповання. Використовують типологічні, структурні і аналітичні угруповання. Типологічні угрупування дозволяють охарактеризувати різні якісні сторони явища. Структурні угрупування використовують, наприклад, при аналізі вкладу частин в ціле, наприклад, часткою різних складових в експлуатаційних витратах, часткою доходів від різних послуг у загальних доходах організації тощо Аналітичні угрупування призначені для виявлення взаємозв'язку і взаємодії між досліджуваними показниками. При побудові аналітичної фуппіровкі з двох взаємопов'язаних факторів один розглядається в якості впливає і кладеться в основу фуппіровкі, другий – як результат впливу першого (при цьому в залежності від завдання вони можуть мінятися місцями). Наприклад, досліджується залежність між вкладеннями в маркетинг в дочірні організації та приростом доходів на клієнта при інших рівних показниках (характер послуг, телефонна щільність, розвиток регіону та ін.). Всі досліджувані об'єкти повинні бути впорядковані за величиною вкладень (що впливає фактор). Отримана крива душових доходів дасть інформацію до роздумів. Угрупування можна будувати і за кількома ознаками (комбінаційні фуппіровкі). При цьому інформація може ставитися як до всіх об'єктів, що підлягають аналізу (генеральна сукупність), так і до їх частини, тобто вибірці. Для прикладу наведемо таблицю впливу виконання плану по доходам основної діяльності на інші показники (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.Залежність рівня собівартості послуг і прибутку від виконання плану по доходам для дочірніх організацій ВАТ «ХУZ»

Група організацій за ступенем виконання плану по доходах,%	Кількість організацій в групі	Виконання плану по доходах	Рівень собівартості на 100 доходів	Рівень рентабельності доходів до витрат
До 100	7	93,4	78,9	43,2
100-103	8	101,8	76,0	45,1
103 і вище	9	103,9	75,3	46,8

Вибірковий метод застосовується при вивченні якогось явища, коли досліджуваних об'єктів дуже багато і немає ні коштів, ні часу для вивчення всіх об'єктів, або вивчення пов'язане з псуванням об'єктів, дає можливість визначити обсяг вибірки із загальної (генеральної) сукупності і поширити результати, отримані на вибірці, на всю генеральну сукупність при заздалегідь заданих помилки в оцінках і ймовірності довіри до результатів.

Індексний метод дозволяє вивчати динаміку і структуру складних явищ, що представляють собою сукупність безпосередньо непорівнянних складових. Наприклад, оператор представляє три види послуг: підключення до мережі, оренду каналу і пропуск трафіку. За допомогою індексу можна оцінити динаміку фізичного обсягу послуг, безпосередньо непорівнянних.

Метод ланцюгових підстановок дозволяє вивчити вплив якогось чинника на результат за умови незмінності всіх інших входять у модель факторів.

Такі *знакові моделі*, як програми на мовах програмування, також можуть бути розглянуті як моделі, так як вони, будучи послідовністю пропозицій мови програмування, описують алгоритм вирішення задачі, представленої у вигляді математичної моделі. В результаті синтезу різних методів моделювання та застосування сучасних ПК з'явилося імітаційне моделювання, що дозволяє, як випливає з назви, імітувати поведінку складної економічної системи в реальному масштабі часу на її моделі з урахуванням факторів випадковості і невизначеності.

Наведена типологія, як і будь-яка інша, досить умовна, але в той же час необхідна, оскільки дозволяє вибирати інструментарій, який є одним з ключових факторів впливу на якість рішення.

Навряд чи можна запропонувати якийсь універсальний алгоритм вибору методу для побудови моделі проблемної ситуації, її дослідження та прийняття рішення, але є одне загальне міркування, а саме: краще розробити детальну модель і здійснювати за її допомогою приблизні розрахунки, ніж застосувати «грубу», вельми наближену модель, за допомогою якої здійснювати точні розрахунки.

Якщо в ході аналізу ситуації з використанням вибраних методів і моделей проблема визначена, далі слід поставити мету моделювання, тобто визначити, які вихідні результати повинні бути отримані для вирішення що стоїть перед менеджером проблеми. Якщо об'єктом аналізу є, наприклад, ситуація з

фінансами організації, то метою може бути дослідження фінансової стійкості та можливих шляхів її зміни в бажаному напрямку. Якщо аналізуються альтернативи, отримані за допомогою моделей при різних початкових умовах, то мета може складатися у виборі однієї з альтернатив або розробці нової, якщо обрані раніше з якоїсь причини не задовольнили ЛПР.

Якщо аналізуються процеси, то метою є вивчення їх траєкторій і стійкості. Наприклад, побудована мережева модель управління будівництвом мережі. Тут треба визначити терміни виконання робіт і знайти роботи, зрив виконання яких може привести до невдачі всього проекту.

Часто недостатньо тільки описати ситуацію з метою пояснити те, чому в аналізованої системі склалося те чи інше положення і як ситуація розвивається зараз, але треба дати обґрунтоване судження про можливий стан системи в майбутньому, про шляхи і терміни досягнення цього стану. Іншими словами, потрібно здійснити економіко-математичне прогнозування. Тут мета застосування відповідних методів і моделей – вироблення концепції економічного розвитку (економічної стратегії) організації на певний період, що задовольняє ОПР.

Найчастіше кінцевою метою прогнозу є відповідь на питання про те, чи буде послуга затребувана, якими є очікувана величина і характер попиту. У загальному випадку прогнозування попиту – це значною мірою мистецтво оцінки менеджерами компанії майбутнього попиту при припущенні про визначене поводження покупця в заданих умовах. Проте моделі теж можуть допомогти. Для цього розробляється прогноз розвитку зовнішнього середовища, потім прогноз розвитку даної галузі і, нарешті, – прогноз величини попиту на досліджувану послугу і послуги конкретної компанії в цілому. Розробляти і реалізувати комплексні аналітичні моделі надзвичайно складно, тому на практиці постійне застосування отримали достатньо прості методи. Так, при плануванні послуг електрозв'язку використовують в основному екстраполяційні, порівняльні та експертні методи, а так же факторний аналіз.

Методи факторного аналізу дозволяють сконцентрувати інформацію шляхом заміни великої кількості вихідних ознак на менше число більш ємних чинників. Така заміна можлива, оскільки обсяг планованих послуг залежить від великої кількості причин (факторів), багато з яких взаємопов'язані і значною мірою дублюють один одного.

Після виявлення найбільш істотних факторів приступають до пошуку взаємозв'язків між ними і обсягом попиту, використовуючи, наприклад, екстраполяційні методи. Екстраполяційні методи базуються на встановленні тенденції розвитку явища за даними про нього за минулий період. При цьому вважається, що склад факторів формують ситуацію, що склалася, а також ступінь їх впливу не змінюються і поява нових факторів не передбачається. Хід розвитку фактора зв'язується зазвичай тільки з плином часу. Оскільки методи екстраполяції застосовні лише за умови стабільності в прогнозованому періоді, то їх використовують головним чином для короткострокових і середньострокових прогнозів. До таких методів відносять, наприклад, метод

обчислення тренда. Під трендом розуміють основну тенденцію розвитку, закономірність зміни розглянутого явища в часі. Відсутність тренда означає незмінність середнього рівня в часі.

Додаткову інформацію для визначення можливого попиту на послуги дають експертні методи. Вони базуються на даних, отриманих від фахівців-експертів. Експертні методи можна розділити на два підкласи. Прямі експертні оцінки будують за принципом отримання і обробки незалежної узагальненої думки при відсутності впливу на думку кожного експерта думки іншого експерта і колективної думки. Експертні оцінки зі зворотним зв'язком реалізують за допомогою впливу на оцінку експертної групи думкою, отриманою раніше від цієї групи або від одного з її експертів.

Якщо проблема визначена, ясні цілі застосування методів і моделей, то потім визначають зміст, обсяг і джерела отримання інформації, після чого можна підійти до вибору моделі або її розробки. Є достатньо великі класи задач, до яких можна застосовувати відомі методи моделювання, пристосовуючи їх до реальної проблеми, яким присвячено багато літератури. Іноді доводиться розробляти нову модель. У будь-якому випадку витрати на неї не повинні перевищувати втрат від невирішеної проблеми, а складність моделі – відлякувати ЛПР.

Необхідний етап побудови моделі – перевірка її достовірності. Природно, що чим краще модель відображає реальність, тим вище її потенціал як засобу прийняття хорошого рішення. Але головне в оцінці адекватності моделі полягає в тому, отримані чи ні відповіді на питання, поставлені перед нею менеджером, чи відповідала вона цілям моделювання. Хороший спосіб перевірки моделі – це опробування її на ситуаціях з найближчого минулого (якщо є впевненість, що ні набір, ні ступінь, ні напрям впливу факторів не змінилися).

І, нарешті, якщо модель прийнята і навіть використана, досить швидко настає момент, коли зміни в зовнішньому середовищі можуть знецінити прийняті допущення і припущення, а отже, і саму модель. Ясно, що потрібно постійне коректування моделей.

4 ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

4.1 Системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Розвивається конкуренція в електрозв'язку, суттєві зміни кон'юнктури ринків послуг зв'язку є найважливішими факторами сучасної зовнішньої середовища телекомунікаційних операторів.

Що робить організацію успішної на ринку? Перш за все – орієнтація на клієнта, маркетинговий підхід до управління організацією, а також гарна організація баз даних про клієнтів і тісні контакти з ними за умови високої якості послуг та обслуговування, вміння довести інформацію про себе і послугах до користувачів, що в кінцевому рахунку призводить до зростання обсягів продажів.

Багато підрозділів компанії працюють із зовнішнім світом, часто спілкуючись з одними і тими ж контрагентами, але без взаємодії один з одним. Відсутність взаємодії з контрагентами відразу ж позначається на ефективності роботи на ринку – компанія втрачає масу можливостей по додатковим продажу та підвищенню рівня лояльності клієнтів. Сучасні дослідження говорять про те, що наявність солідної бази лояльних клієнтів є основним і чи не єдиним фактором стійкості і процвітання бізнесу компанії сьогодні і в майбутньому.

Часто ефективні продажі в поданні керівників зв'язуються тільки з умінням окремих менеджерів продавати послуги. Разом з тим продаж – це тільки вершина айсберга, що включає сучасну технологію, управління компанією з орієнтацією на клієнта, ефективну організацію взаємовідносин компанії з клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, а також контролю процесу продажів, післяпродажного обслуговування та діяльності співробітників, що працюють з клієнтами.

Інтегрувати клієнта всередину компанії, надати йому реальне індивідуальне обслуговування, поставити його першим у черзі – завдання, яку намагається вирішити кожен суб'єкт світової бізнес-спільноти. В рамках цього завдання і народилася стратегія, яка зміщує концентрацію зусиль бізнесу з наведення порядку всередині компанії в сторону обслуговування клієнтів.

Взагалі, стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами в тій чи іншій формі виникли і розвивалися разом з ринком, але в сучасному їх розумінні вони стали абсолютно необхідними при розвитку конкуренції, величезному розмаїтті послуг і необхідності персоніфікувати пропозиція, особливо послуг з доданою вартістю. Статистика говорить про наступне:

- Витрати на залучення нового клієнта в середньому в п'ять разів вище, ніж на утримання існуючого;
- Збільшення рівня утримання клієнтів на 5% призводить до зростання прибутку компанії (за різними даними) на 25-100% залежно від галузі;

- Близько 50% існуючих клієнтів компанії не приносять прибуток через погану взаємодію з ними;

- Більша частина великих успішних компаній втрачає не менше 10% своїх клієнтів щорічно;

- Для кожного клієнта існує певний термін окупності, тому, якщо клієнт пішов до його закінчення, то компанія зазнає збитків;

- Клієнти, що купують продукт слідом за так званими новаторами, на 80% роблять це під впливом думки вже купили продукт клієнтів і тільки на 20% – під впливом реклами та інших акцій з просування продукту. При цьому задоволений клієнт в середньому поділиться інформацією з п'ятьма іншими, а незадоволений – як мінімум з десятьма.

Сьогодні у клієнта став набагато більший вибір і доступ до інформації про ринок послуг. Тому компанії необхідно накопичувати інформацію про цікавлячі клієнта фактори і враховувати їх в своїх рішеннях, як тактичних, так і стратегічних.

Один із сучасних підходів до створення ефективної системи доведення послуг до клієнтів – це концепція управління відносинами з клієнтами (CustomerRelationshipManager, CRM). Хоча її коріння сягає початку 80-х років минулого століття, особливо популярною і поширеною вона стала в останні 10-15 років і застосовується організаціями, де на кожного співробітника відділу продажів припадає від кількох десятків до кількох сотень клієнтів. Для створення CRM -систем повинні скластися певні передумови, які представлені на рис. 4.1. моніторинг

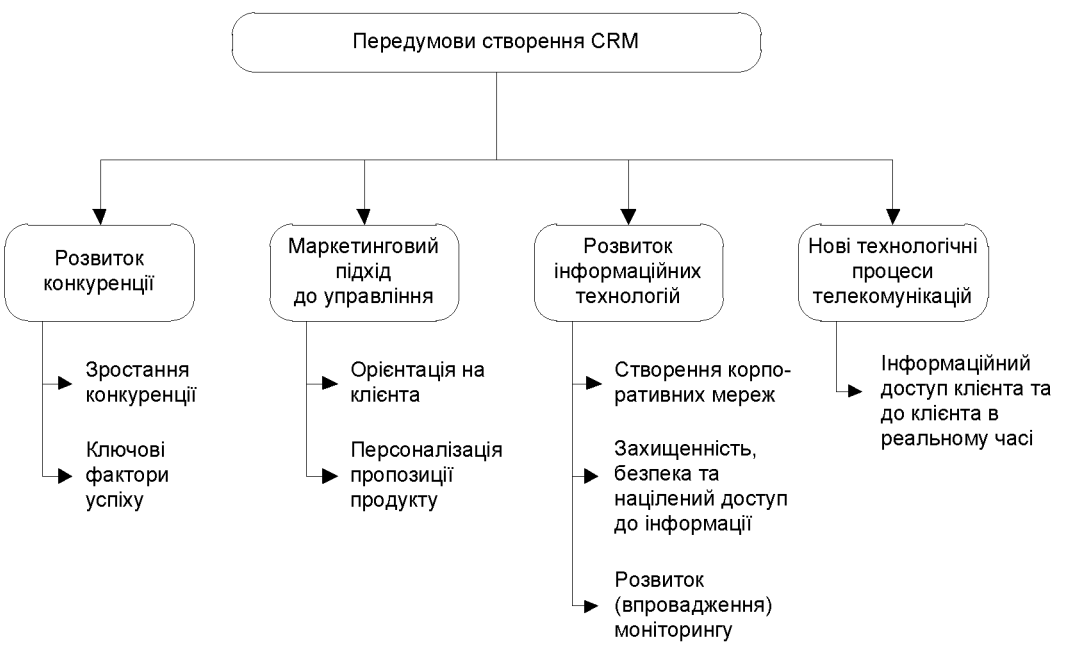


Рис. 4.1. Передумови створення CRM

Насамперед у клієнта стало багато каналів взаємодії з підрозділами компанії: особиста зустріч, веб-сайт, електронна пошта, звичайна пошта, телефон, факс. Інформаційні технології дозволяють з відносно низькими

витратами зберігати, обробляти і використовувати інформацію про кожний випадок взаємодії з клієнтом.

Далі, необхідність підвищення якості обслуговування клієнтів давно визнана. Комп'ютерні системи, що автоматизують певні процеси взаємодії з клієнтами, теж давно є присутніми на ринку. Тому технологічні можливості і наявність власної інформаційної системи організації дозволяють переходити до реалізації CRM-стратегії.

Інформаційні технології, взаємнопроникаючі в послуги зв'язку, дозволяють операторам створювати корпоративні мережі, в яких здійснюється захист інформації, безпека і цільова доступність даних. Інформаційний доступ до даних про клієнта в цих мережах можливий в будь-який час. Однією з передумов є також впровадження моніторингу зв'язку, під яким в загальному випадку розуміється систематичне спостереження за показниками діяльності організації, їх аналіз і вироблення відповідних дій, що управляють. Моніторинг може включати декілька напрямів, важливих для реалізації CRM-системи:

- економічний моніторинг, що припускає контроль і аналіз (діагностику) фінансово-економічних показників діяльності по рівнях управління організації, по бізнес-процесах, мірі узагальнення і оперативності контролю;
- моніторинг ринкового середовища, що припускає контроль і аналіз (діагностику) місткості (долі) ринку, конкурентоспроможності послуг, інших показників кон'юнктури ринку, комунікаційної діяльності та ін.;
- виробничий моніторинг, що припускає контроль і аналіз (діагностику) трафіку, витрат на поточне обслуговування, технічного стану засобів і мереж зв'язку і тому подібне

Нові технологічні процеси в телекомунікаціях, взаємопроникнення інформаційних і традиційних зв'язних технологій, паралельний розвиток стандартів декількох поколінь і тому подібне також можуть бути названі в якості передумов розвитку CRM-систем.

Як передумову можна назвати і систему управління якістю, впроваджену на підприємстві. Багато компаній (в усякому разі в розвинених країнах) вже досягли надзвичайно високого рівня якості, і клієнти приймають це за даність. Конкуренція проходить в сфері не просто хорошого, а чудового обслуговування, яке вимагає абсолютно інших технологій і підходу.

Глобальним результатом дії усіх цих чинників і став CRM – концептуально новий підхід до взаємодії з клієнтом. Цей підхід має на увазі, що при будь-якій взаємодії з клієнтом по будь-якому каналу, співробітнику компанії доступна повна інформація про усі взаємини з клієнтами і він (співробітник) приймає рішення на її основі, яке, у свою чергу, теж зберігається і доступне при усіх наступних взаємодіях.

Робота з клієнтом може носити тривалий характер і переходити з одного підрозділу компанії в інший. Єдина база даних про клієнта повинна містити як мінімум наступну інформацію: персональні дані або назва компанії-клієнта, переваги, контактні особи, історія контактів з клієнтом, історія його

платоспроможності, пропозиції зроблені клієнтові конкурентом і так далі. В результаті формується інформаційна підсистема по трьох найважливіших блоках: "Споживач", "Співробітник" і "Послуга" з усіма можливими варіантами їх взаємодії, що становить основу CRM-системи.

Об'єднання різних джерел інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції дозволяє побудувати найбільш тісні відносини з клієнтами. Основні цілі впровадження CRM-систем показані на рис.4.2, на якому особливо виділений її вплив на підвищення конкурентоспроможності, збереження і розширення існуючих ринків, вихід на нові ринки.

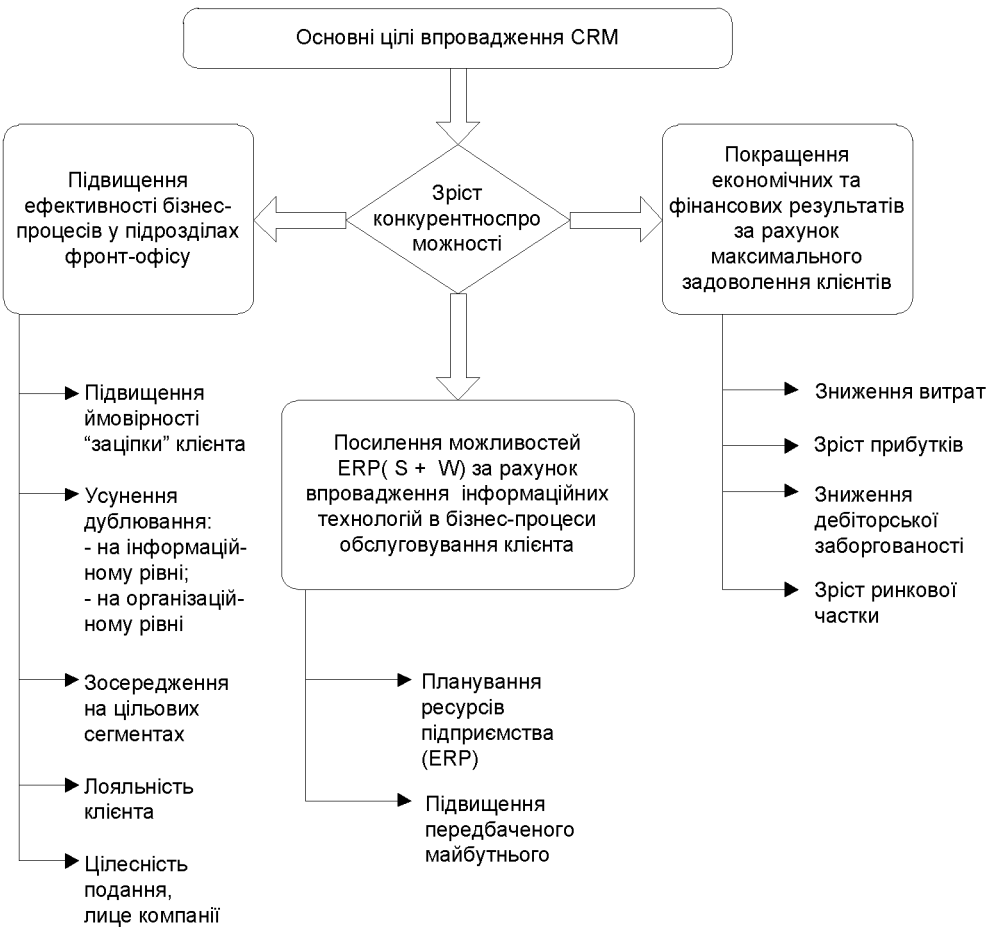


Рис. 4.2. Цілі впровадження CRM-систем

Розглянемо можливості застосування CRM-стратегії в різних сферах діяльності компанії зв'язку.

CRM в зовнішньому середовищі компанії. Успіх в реалізації ринкової стратегії компанії залежить від правильного уявлення про середовище, в якому вона здійснюється, тобто від системи керованих і некерованих об'єктивних чинників, умов і процесів. Тому при розробці стратегій рекомендується проводити аналіз елементів зовнішнього середовища (рис.4.3).

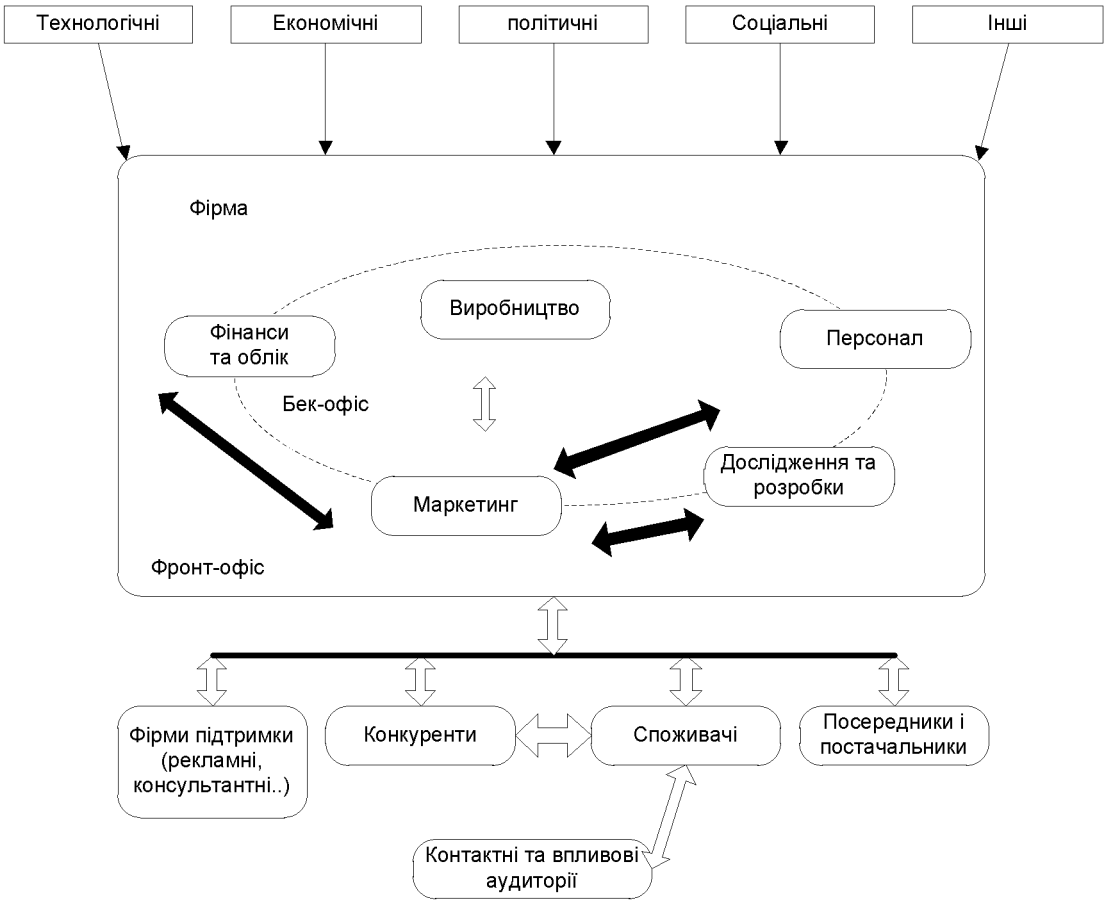


Рис. 4.3. Зовнішнє середовище компанії

Оскільки зовнішнє середовище має велику мінливість, важливо не лише усвідомити прийдешні зміни, але до певної міри самим управляти ними. Мається на увазі те, що поведінку споживачів можна розглядати як частково керований процес. Розуміння цієї поведінки (мотивів, рушійних сил і можливих результатів) – найбільш складне завдання, що визначає успіх ринкової політики компанії. В той же час зона обслуговування компаній обмежена певними географічними межами. Цей первинний вибір вже диктує компанії те, яких користувачів вона обслуговуватиме, визначає конкурентів, яких потрібно "обійти", і ключові чинники успіху (КЧУ), які вимагається забезпечити. Кожен ринок дозволяє операторові мати власний набір КЧУ, визначений особливостями цього ринку.

Топ-менеджменту при розробці структури і змісту CRM-стратегії слід звертати увагу на:

- делегування повноважень на регіональний рівень і посилення горизонтальних зв'язків для швидкого ухвалення рішень по здійсненню продажу послуг і обслуговуванню клієнтів;
- розробку ключових показників результативності для оцінки якості і ефективності діяльності регіональних підрозділів і менеджерів з маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Контроль з боку компаній над регіональними фронтофісними підрозділами повинен

здійснюватися на основі таких показників і даних, що отримуються з CRM-системи;
- вдосконалення системи мотивації співробітників, для чого необхідно пов'язати системи преміювання співробітників фронтофіса з результатами роботи по залученню і утриманню клієнтів;
- сегментацію клієнтів і введення поняття VIP-клієнтів, для чого необхідно створити спеціалізовані підрозділи для їх обслуговування, щоб пропонувати рішення по створенню корпоративних мереж, наладці і установці устаткування "під ключ":
- стандартизацію обслуговування клієнтів місцевого, регіонального і міжрегіонального масштабу;
- координацію дій з розробки нових послуг, дослідження ринку, проведенню маркетингових і рекламних акцій з урахуванням орієнтації на клієнта;
- впровадження процесної системи управління і моделі комплексного управління якістю (TQM), спрямованою на безперервне поліпшення процесів в підрозділах фронтофіса;
- підвищення ефективності бізнес-процесів в підрозділах, що безпосередньо працюють з клієнтами фронтофіса, шляхом розробки і уніфікації типових бізнес-процесів фронтофіса на базі інформаційних систем, що дозволяє поліпшити економічні і фінансові результати.

Система CRM може стати новим етапом розвитку існуючої на підприємстві системи планування ресурсів організації (EnterpriseResourcePlanning, ERP), тобто системи, у рамках якої здійснюється облік, контроль і розподіл ресурсів організації у виробничих процесах надання послуг, або інших інформаційних системах, наявних на підприємстві.

Посилення можливостей організації за рахунок впровадження системи CRM створює умови для вирішення проблем, представлених в усіх осередках SWOT-матриці. Вимірні показники ефекту від впровадження CRM проявляються таким чином: скорочення витрат, збільшення об'єму продажів, розширення ринку і зміцнення іміджу компанії.

4.2 Базові принципи CRM

У основі концепції побудови системи CRM лежать певні базові принципи, представлені на рис.4.4.

Основне посилання полягає в тому, що усі процеси взаємодії з клієнтами повинні розглядатися як узгоджений набір процедур, побудований на основі єдиної технології, що дозволяє створити клієнтові загальне привабливе уявлення про компанію і її продукти.

Єдність базових принципів у рамках технології CRM обумовлена:
- моделлю життєвого циклу клієнта (ЖЦК), яка для сфери інфокомунікацій представлена на рис. 4.5;

- моделлю надання послуги, яка може включати багато етапів.

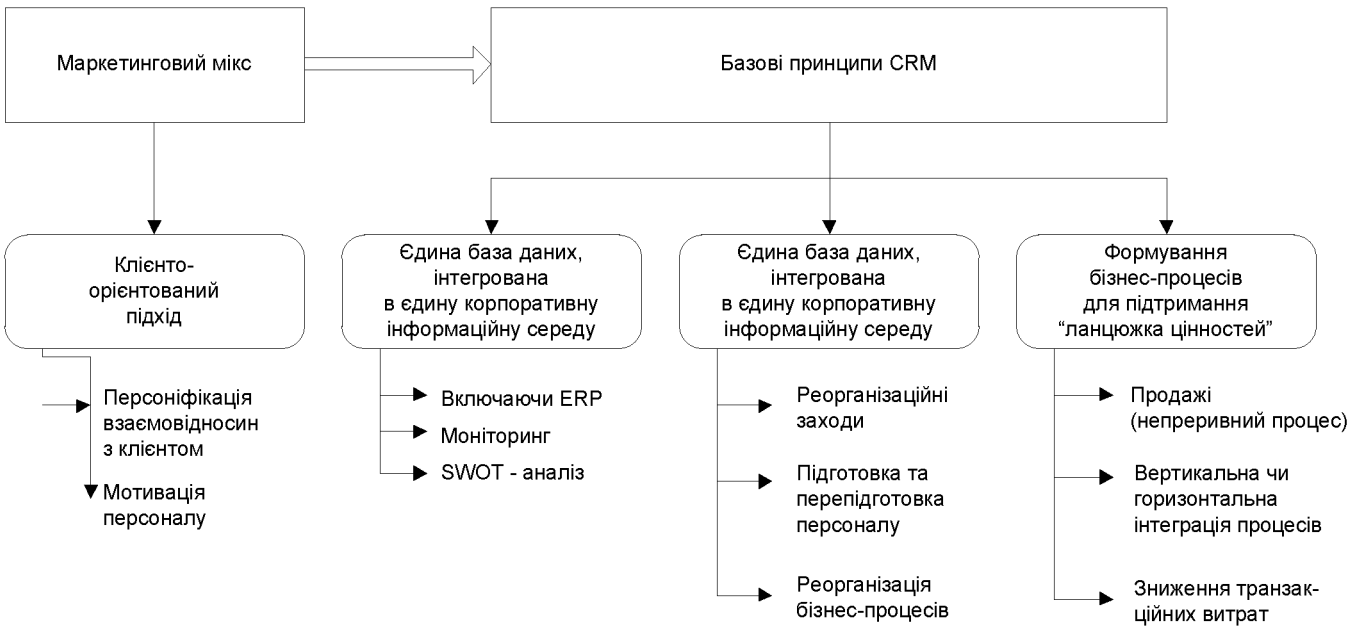


Рис. 4.4. Базові принципи CRM

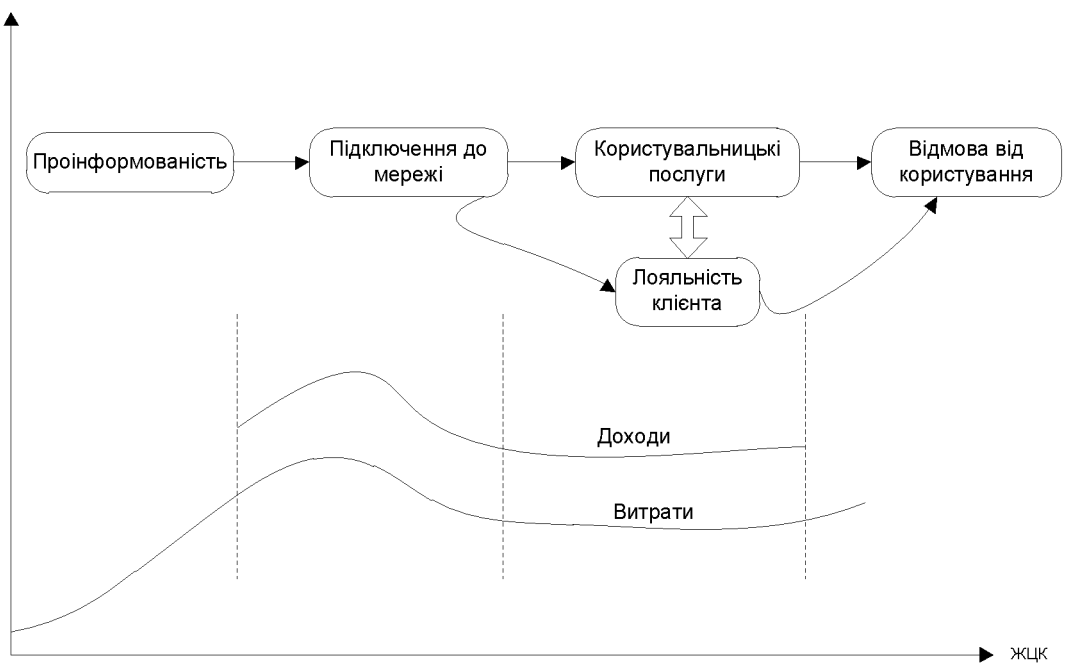


Рис. 4.5 Життєвий цикл клієнта

Кожен процес надання послуги – це входження в ЖЦК. Залежно від того, скористався клієнт послугою або ні, життєвий цикл з'являється або уривається. Таким чином, усі етапи процесу надання послуги є бізнес-процесами в моделі життєвого циклу клієнта. Крім того, в моделі ЖЦК є етап "обізнаність", який можна назвати нульовим етапом надання послуги. Він припускає різні форми інформування і просування продукту на ринок.

У CRM-системі передбачається, що усі бізнес-процеси взаємодії мають бути розписані у вигляді ланцюжка цінності для клієнта, ланки якої є етапами, що підлягають контролю і управлінню з боку менеджерів компанії. Це дозволяє пропонувати потрібну послугу цільовому сегменту у відповідний момент часу, використовуючи найкращі канали доведення послуги до користувачів в сегменті.

У зв'язку з цим при дослідженні моделі ЖЦК і з урахуванням базових принципів створення CRM менеджери організації повинні прагне відповісти на наступні питання:

- хто споживач, які його потреби, відношення до компанії і її послуг, які мотиви і характер його поведінки при покупках або відмові від обслуговування?
- на якому етапі надання послуги, де і як здійснюється контакт споживача з компанією?
- наскільки ефективно будуються взаємини на цих етапах, чи є позитивна динаміка і які показники ефективності, до яких можна відносити тривалість життєвого циклу, прибутки від клієнта на одиницю витрачених ресурсів, міра задоволеності якістю послуг, вірогідність відходу до іншого оператора при його наявності і тому подібне?
- які витрати на придбання і (чи) втрату клієнта?

Це допомагає виробити засоби персоніфікації взаємодії з клієнтом на базі наявних у компанії інструментів маркетингу.

Можна помітити, що сьогодні відбувається трансформація представлень клієнтів про власну задоволеність від продуктів і діяльності компанії, що ілюструє рис.4.6.

Рис. 4.6. Мотиви придбання послуг клієнтами

Нові мотиви висувають один з основних базових принципів в CRM-системі: клієнтська база – це найважливіший актив компанії, яким потрібно

ефективно управляти. Мають бути охоплені усі точки контакту з клієнтом і повинні існувати загальна методика і техніка спілкування в типових ситуаціях так, щоб незалежно від каналу взаємодії, швидкий і професійний відгук менеджерів демонстрував персональну манеру роботи з клієнтом і давав точну, повну і однозначну інформацію. В той же час сьогодні клієнти часто не знають ні послуг, які їм може запропонувати сучасний оператор, передусім базовий, ні самих операторів. Часто представники сектора домашніх господарств плутають постачальників телекомунікаційного устаткування з постачальником послуг. А вже про якість обслуговування говорити не доводиться: наприклад, менеджер може спілкуватися з Вами, не виймаючи жувальну гумку з рота, при цьому Ви вимушені згинатися в три погибелі до переговорного віконця. Між тим, численні дослідження саме якість обслуговування виділяють як першу причину привабливості (чи ні) провайдера послуг.

Таким чином, інвестиції в технології роботи з існуючими і потенційними клієнтами прямо впливають на їх лояльність, що призводить до таких позитивних результатів, як:

- зниження еластичності попиту за ціною;
- збільшення, споживання додаткових послуг;
- використання позитивних думок клієнтів про роботу компанії замість дорогих витрат на рекламу;
- створення фірмового стилю компанії, розвиток командних методів роботи;
- підвищення загальної корпоративної культури, сприяючої збільшенню лояльності клієнта.

4.3 Можливості CRM в діяльності організації

Стратегія CRM в обслуговуванні клієнтів і організації продажів послуг. Незалежно від того в який відділ і коли клієнт звернувся, CRM дозволяє забезпечувати по відношенню до нього єдину політику: усі взаємодії відбуваються в контексті історії стосунків клієнта з компанією, це дозволяє скоординувати дії відділів при роботі з клієнтом, підвищити лояльність, утримати його від відходу до конкурентів. Особливо сильно проблема передачі повноважень від одного виконавця іншому утрудняє організацію складних багатофункціональних бізнес-процесів: обслуговування VIP-клієнтів; формування гнучких тарифів, включаючи пакетні ціни; управління торговельними марками; надання складних послуг, наприклад організацію корпоративних мереж.

Для реалізації CRM в обслуговуванні клієнтів і організації продажів послуг компаніям необхідно виконати наступні види робіт:

- підготувати Положення про відділи продажу послуг, збудувати стосунки між усіма лінійними підрозділами, а також маркетингу і продажу послуг з орієнтацією на потреби клієнтів;

- розробити програми розвитку центрів продажу послуг і сервісних центрів на перспективу 2-3 року, зважаючи на зручність доступу клієнтів і економічну доцільність;
- у рамках компанії здійснити уніфікацію термінології і усіх видів договорів на надання послуг зв'язку;
- створити комфортні умови для клієнтів, що звертаються в компанію, на базі "одного вікна" для збору і фіксації інформації про клієнтів і їх запити;
- виконати організаційні заходи для підвищення якості обслуговування і оптимізації процесів, пов'язаних з обслуговуванням;
- здійснювати постійну роботу по підвищенню кваліфікації, вихованню і мотивації обслуговуючого персоналу, домагаючись якості обслуговування клієнтів на рівні європейських стандартів;
- використовувати можливість (відповідно до чинного законодавства) розстрочки по платежах за підключення до мережі і інші види послуг або застосовувати кредитну форму оплати, особливо на етапах просування послуги;
- стимулювати залучення нових клієнтів і використання додаткових видів обслуговування.

З урахуванням сказаного вище можна сформулювати наступні пропозиції за змістом CRM-стратегії в управлінні компанії:

- усвідомлення маркетингу як сучасної концепції управління організаціям з орієнтацією на клієнта, що забезпечує процес супроводу послуги від пошуку ідеї до післяпродажного обслуговування;
- інтеграція усіх служб компанії, перерозподіл повноважень і делегування прав для повнішого задоволення вимог клієнта, підвищення його лояльності до марки компанії на основі регламентації стосунків між підрозділами;
- розробка у рамках компанії єдиного каталогу універсального набору послуг;
- перехід до єдиного інформаційного простору усередині компанії на базі локальних мереж і розподілених банків даних, включаючи системи білінгу і CRM-системи;
- застосування єдиних технологій реалізації бізнес-процесів в компанії з максимальною їх автоматизацією і використання єдиної автоматизованої системи документообігу;
- сегментація і чітке ранжирування своєї клієнтської бази з точки зору прибутків, вироблення критеріїв для визначенню VIP-клієнта і концепції роботи з ним;

Стратегія CRM в діяльності технічних служб. Основними завданнями технічних служб є розвиток і підтримка в працездатному стані мереж зв'язку оператора, споруд і устаткування (див. гл. 11). Сьогодні діючі нормативи обслуговування однакові як для корпоративних користувачів, які приносять велику частину прибутків, так і для населення, яке використовує обмежений

спектр послуг електрозв'язку. Крім того, обслуговування проводять різні технічні підрозділи залежно від послуги. Часто відсутні керівні матеріали за визначенням, який виклик для монтера пріоритетніший, як розподілити витрати за змістом штатної одиниці, коли установка одного типу абонентського устаткування вимагає вищої кваліфікації, ніж установка іншого типу. І вже зовсім погано, коли обслуговують лінії і підключають абонентів одні і ті ж особи.

Враховуючи сказане вище, можна дати наступні пропозиції по структурі і змісту CRM-стратегії для технічних служб:

- створення для корпоративних клієнтів, VIP-клієнтів і будь-яких інших споживчих сегментів найпривабливіших для них умов обслуговування;
- створення в компанії спеціалізованих підрозділів, які пропонуватимуть великим клієнтам рішення "під ключ" при високому рівні обслуговування;
- розробка методики збору, ведення і використання персональних даних про приєднаних операторів з метою прогнозування розвитку ринку послуг;
- розробка гнучких схем обслуговування і усунення несправностей лінійних і станційних споруд з відповідною ціною;
- розподіл функцій обслуговування і підключення до мережі;
- оптимізація бізнес-процесів для підвищення зручності користувачів, мінімізації невиправданих тимчасових затримок при обслуговуванні;
- створення системи автоматизованого обміну інформаційними потоками між підрозділами компанії для управління ними і обслуговування клієнтів і приєднаних операторів на базі сучасних технологій, локальних мереж і розподілених банків даних.

CRM в області управлінського обліку і білінга. Якщо в компанії не впроваджена система управлінського обліку, то цей недолік існуючого фінансового управління не дозволяє управляти витратами, визначати дійсні витрати на послуги, а отже – утрудняє ціноутворення. За відсутності достовірних прогнозів по прибутках від окремих послуг важко проводити розрахунок ефективності каналів збуту, окремих інвестиційних проектів. В результаті дані про поточну прибутковість послуг і клієнтів можуть бути не цілком надійними, що призводить до неоптимального розподілу фінансових ресурсів.

Можна сформулювати наступні пропозиції за змістом CRM-стратегії в компанії в області управлінського обліку і білінга:

- впровадження в компанії роздільного обліку витрат по наданню послуг і обслуговування;
- забезпечення інформаційної підтримки усіх бізнес-процесів роботи з клієнтами і організації розрахунків по усіх профільних видах діяльності в єдиному інформаційному просторі на рівні компанії;
- забезпечення централізованих розрахунків з корпоративними і VIP-клієнтами;

- створення в кожній філії компанії єдиного розрахунково-сервісного центру (РСЦ), усі підрозділи якого забезпечують надання послуг і проведення розрахунків з усіма абонентами за єдиним стандартом на усій території роботи компанії;
- уніфікація використовуваних компанією систем білінга, створення єдиного інформаційного простору з CRM-системами, використання цих білінгових систем про споживання послуг зв'язку клієнтами і приєднаними операторами (їх трафік, клієнтська база).

Багато що з приведених вище положень в якісному (чи опосередкованому) виді відбиває підвищення ефективності роботи, і їх вплив на прибуток врахувати складно. В той же час впровадження системи CRM вимагає великих інвестицій. Тому визначення дійсного терміну окупності CRM – важке в методологічному плані завдання.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що CRM-системи особливо ефективні в тих галузях, організації яких обслуговують велику кількість користувачів (клієнтів), що регулярно купують продукт (послугу).

За експертними оцінками, CRM дозволяє:

- збільшити об'єм продажів на 10-30% в рік на одного співробітника відділу продажів за рахунок підвищення якості, скорочення часу на усіх етапах обслуговування, оперативній реакції на збої;
- збільшити на 5-15% число укладених угод за рахунок зменшення кількості втрачених запитів, скорочення числа і типу спірних ситуацій;
- підвищити на 3-10% лояльність клієнтів за рахунок задоволення потреб;
- збільшити ціну на послуги на 3 - 5% за рахунок повнішого і високого рівня задоволення потреб клієнта.

4.4 Стандартизація процесів по роботі з клієнтами

Одна з особливостей сфери послуг взагалі і галузі зв'язку, зокрема, полягає в тому, що споживачі послуг нерідко бувають вередливішими і вимогливішими, ніж покупці товарів масового споживання. Частенько між виробниками і споживачами послуг відсутні проміжні ланки, і тому встановлення тісних взаємин між ними залежить від здатності організації поставляти продукцію і послуги, що відповідають очікуванням окремих клієнтів. Саме у сфері послуг є присутніми так звані моменти істини, коли споживач виносить судження про здатність організації виконувати те, що від неї очікується. Найбільше моментів істини виникає при безпосередньому контакті клієнта із службовцями організації. Для організацій зв'язку – це доступ до системи і доставка. Кожен момент істини має життєво важливе значення для організації, оскільки будь-який з них може назавжди "відвадити" клієнта від користування її послугами, незважаючи на можливо високу якість самих основних послуг, наприклад передачі звукових або документальних

повідомлень. Тому для підвищення задоволеності клієнтів якістю обслуговування доцільно стандартизувати діяльність працівників організацій при контактах з клієнтами.

Для вирішення цього завдання підкомітет 3 "Допоміжні методи" ИСО/ТК 176 нині розробляє три стандарти по напряму "Менеджмент якості":

ИСО 10001 "Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки по кодексах поведінки" (Qualitymanagement - Customersatisfaction - Guidelinesforcodesofconduct);

ИСО 10002 "Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки по роботі із скаргами" (Qualitymanagement - Customersatisfaction - Guidelinesforcomplainshandling);

ИСО 10003 "Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки по вирішенню спірних питань із зовнішніми споживачами" (Qualitymanagement - Customersatisfaction - Guidelinesforexternalcustomerdisputesresolution).

При цьому проблеми якості заздалегідь вивчалися робочою групою по захисту інтересів споживачів на глобальному ринку, діючою у складі Комітету ИСО з політики в області споживання.

Мета створення стандартів – забезпечити основи бенчмаркінга (див. розд. 13.4), сприяючи тим самим розвитку бізнесу організацій і їх споживачів в умовах постійно зростаючого ринку, що не має меж, а частенько "віртуального". Стандарти засновані на кращій міжнародній практиці кодексів поведінки, розгляди скарг і роботи з ними, а також вирішення спірних питань.

Кодекси поведінки відбивають взаємодію організацій із споживачами і спрямовані на зниження вірогідності виникнення скарг з боку споживачів на якість продукції і послуг, а також на якість обслуговування. Створення таких документів в організаціях можна розглядати як спосіб попередження скарг, тобто як застережливі дії, що є вимогою п. 8.5.3 ISO 9001-2001 "Системи менеджменту якості. Вимоги". Необхідність в розробці Керівних вказівок по кодексах поведінки викликана наступними причинами:

- нині діє безліч кодексів, не узгоджених на авторитетному міжнародному рівні;
- відсутні єдині рекомендації по розробці і застосуванню ринково орієнтованих кодексів.

У зв'язку з цим стандарт ИСО 10001 "Менеджмент якості. Задоволеність споживача. Керівні вказівки по кодексах поведінки" повинен дати узгоджені рекомендації по розробці і впровадженню сукупності зобов'язань перед споживачами, що стосуються продукції, послуг і діяльності організації. У стандарті розглядаються наступні аспекти:

- процес розробки кодексу, який забезпечував би доступ до розгляду скарги усім, хто має до неї відношення;
- мова кодексу, який має бути чітким і простим для сприйняття;
- стимули, що гарантують належне впровадження кодексів і усунення перешкод до їх впровадження;

- регулярний моніторинг результативності і аналіз даних зворотного зв'язку, який підтримував би відповідність і проведення організацією постійного поліпшення продукції, послуг і діяльності, забезпечуючи тим самим підвищення задоволеності споживачів.

Основними результатами впровадження стандарту повинні стати:

- зниження кількості скарг, спірних ситуацій, рекламацій;
- підвищення якості діяльності організації і як наслідок поліпшення якості продукції і послуг;
- підвищення довіри до діяльності організації з боку споживачів;
- підвищення задоволеності споживачів.

Стандарт на роботи із скаргами встановлює порядок розгляду скарг, сприяє якісному проведенню аналітичної роботи і дій, що коригують.

У практиці організацій зустрічаються випадки, коли скарги споживачів, які можуть бути розглянуті і рішення по яких можуть бути прийняті в межах організації, що надала продукцію або послугу, переростають в спори, для дозволу яких притягується третя сторона. Процедура вирішення суперечок в цьому випадку довга, складна і, як правило, дорога. По одному з цих критеріїв або по усіх відразу така процедура може бути неприйнятна, і тоді важливо мати нормативний документ у вигляді стандарту, що стосується вирішення суперечок із зовнішніми сторонами.

Керівні вказівки по вирішенню спірних питань із споживачами призначені для розгляду претензій у рамках організації на добровільній, економічно виправданій і визнаній на міжнародному рівні основі.

Найбільш важливі з очікуваних вигод такого стандарту полягають в наступному:

- з'являються альтернативи законодавчим діям, які можливо приведуть до зниження витрат для усіх учасників процесу;
- встановлюється механізм вирішення спірних питань між організаціями, що роблять продукцію і надають послуги, і споживачами на основі визнаних на міжнародному рівні рекомендацій;
- підвищується довіра споживачів до організацій, які у своїй діяльності керуються стандартами, у тому числі міжнародними.

Передбачається, що усі три стандарти, що розробляються, повинні допомогти організаціям різних галузей в їх прагненні до постійної задоволеності споживачів, а також створять основу для формування системи менеджменту скарг споживачів (рис.4.7). На цьому рисунку видно, що створювана система менеджменту скарг добре узгоджується з циклом Шухарта-Демінга (див розд. 13.1), що є системою із зворотним зв'язком, який сприяє поліпшенню діяльності організацій по розробці застережливих дій, спрямованих на зменшення потоку скарг споживачів.

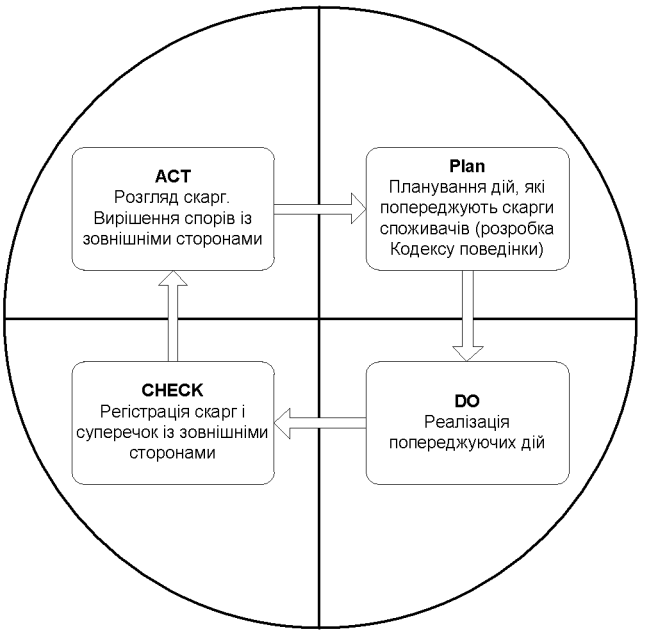


Рис.4.7. Система менеджменту скарг споживачів відповідно до циклу Шухарта-Деминга

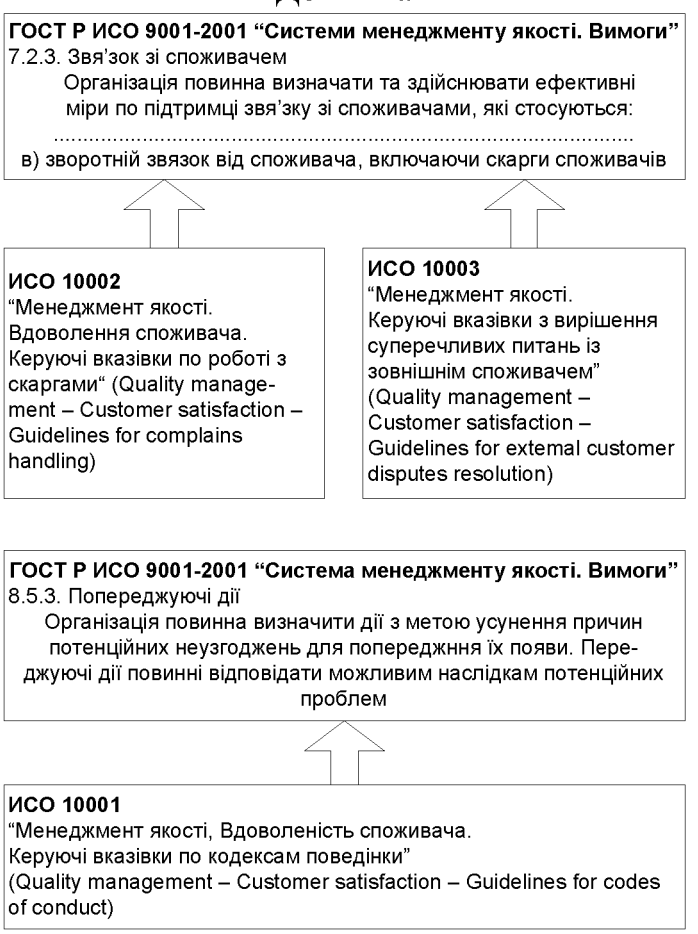


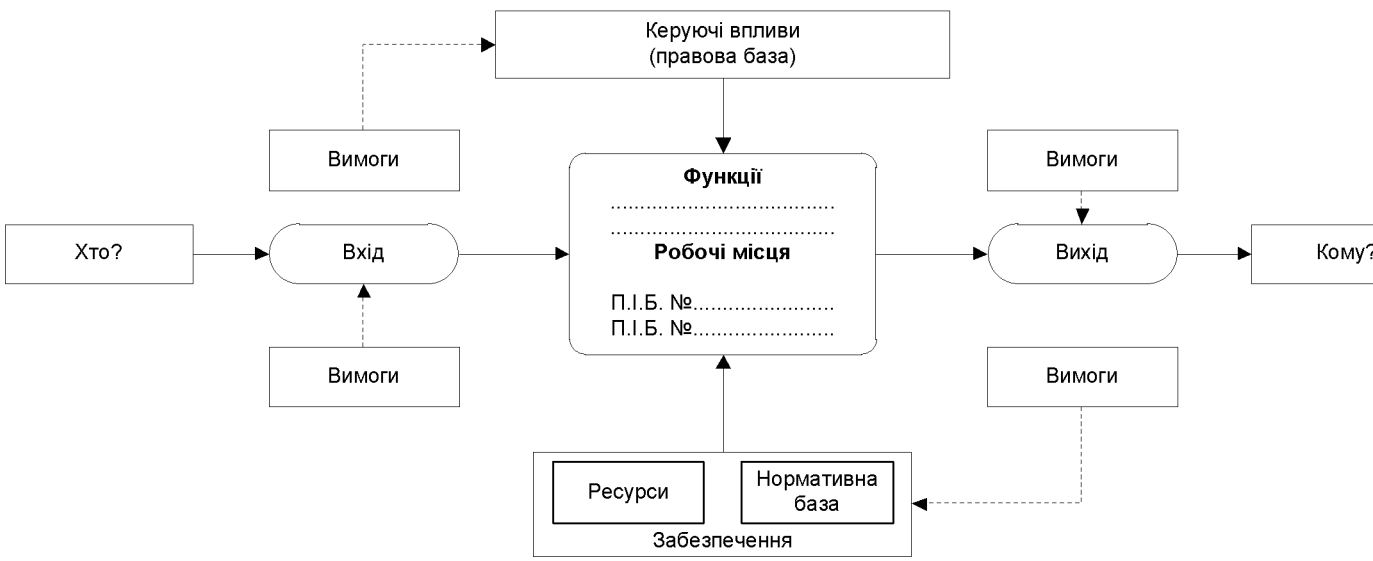
Рис. 4.8. Зв'язок між стандартами ISO серії 9000 і 10000

Наявність стандарту ИСО 1 ТОВ 1 надасть істотну допомогу організаціям при розробці документованої процедури проведення застережливих дій, яка є обов'язковою вимогою п. 8.5.3 ISO 9001-2001. Ця процедура повинна визначити вимоги до встановлення потенційних невідповідностей і їх причин, оцінювання

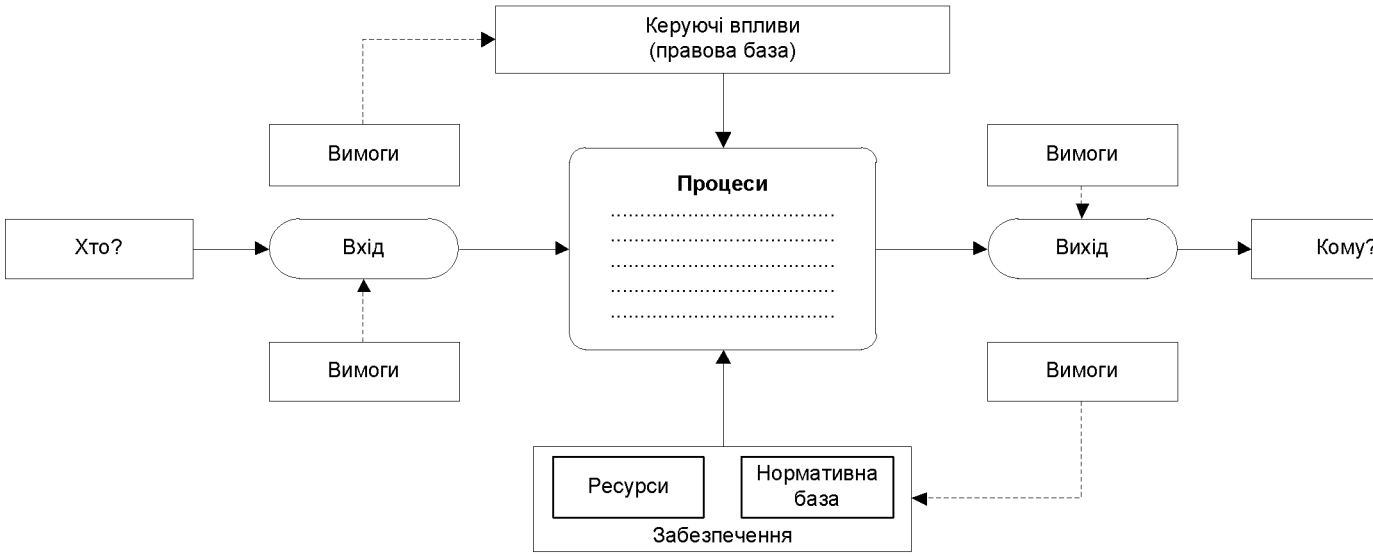
необхідності дій з метою попередження появи невідповідностей, визначення і здійснення необхідних дій, записів результатів зроблених дій, аналізу зроблених застережливих дій.

Два інші стандарти (ИСО 10002 і ИСО 10003) полегшать організаціям створення документованої процедури для організації дієвого зворотного зв'язку із споживачами (п. 7.2.3 ISO 9001-2001). Документування такої процедури не є обов'язковою вимогою стандарту, проте більшість організацій, впроваджувальних системи менеджменту якості, вважають її створення за доцільне.

Документовані процедури, як правило, оформляються у вигляді стандарту підприємства (СТП). Таким чином вишиковується ланцюжок стандартів : ISO серії 9000 версій 2001 р. - ИСО серії 10000 - СТП на організацію дій (розробка застережливих дій; організація зворотного зв'язку із споживачами і так далі). Логічним продовженням цього ланцюжка можна вважати створення СТП на технологічні трудові процеси, що виконуються на етапі доступу користувачів (клієнтів) до системи. На цьому етапі здійснюється обслуговування різних заявок клієнтів на послугу (надання крайової установки, перестановки та ін.) і розрахунки з клієнтами, які виконуються в службах по роботі з клієнтами організацій зв'язку.



а)



б)

Рис.4.9. Послідовність ідентифікації процесів в підрозділі: а - опис діяльності підрозділу як процесу; б - складання переліку процесів в підрозділі

У приведеному на рис.4.10 прикладі опис процесу розділений на два рівні: загальний і детальний.

Загальний рівень виконаний з використанням діаграми потоків - IDEF0. Ця методика приведена в рекомендаціях Р 50.1.028-2001 "Інформаційні технології підтримки життєвого циклу продукції. Методологія функціонального моделювання" і використовується для функціонального моделювання. Вона є описом процесів на різних рівнях декомпозиції. На рис.4.10 трудовий процес як одна із сторін виробничого процесу ділиться на операції, що є частиною виробничого процесу, що виконується над певним предметом праці одним робітником або ланкою (бригадою) на одному робочому місці. Під виробничим процесом розуміється перетворення початкових матеріалів, інформації в готову продукцію або послугу. Кожен виробничий процес можна розглядати з двох сторін: технологічний процес – сукупність змін, які зазнає предмет праці; трудовий процес – сукупність дій працівників, спрямованих на доцільну зміну предметів праці. Розгляд тієї або іншої сторони виробничого процесу залежить від цілей опису процесу.

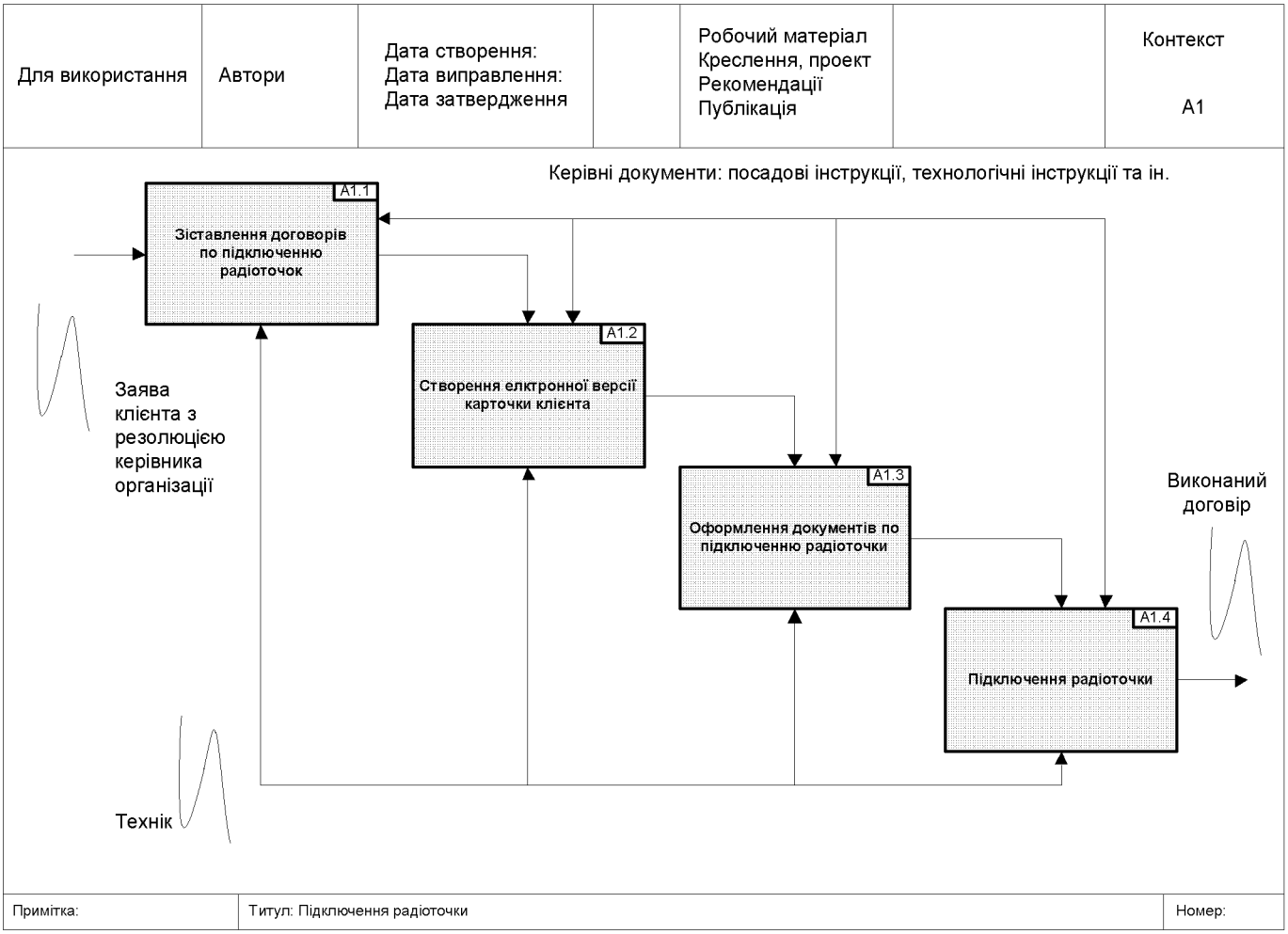


Рис.4.10. Приклад опису процесу організації на мові IDEF0

Одні і ті ж операції і їх частини можуть виконуватися різними методами, для кожного з яких існує певний склад елементів операції, послідовність їх виконання і витрати часу. Для вивчення методів праці операція розчленовується на дрібніші елементи, наприклад трудові дії. Під трудовою дією розуміється логічно завершена сукупність трудових рухів, що виконуються без перерви одним або декількома робочими органами людини при незмінних предметах і засобах праці. Для опису послідовності трудових дій у рамках однієї операції складається карта процесу (операції), один з варіантів якої представлений на рис.4.11.

Використання дворівневого підходу до опису процесів дозволяє проводити їх детальний аналіз, результати якого можна використовувати для вирішення різних завдань вдосконалення управління організацією, наприклад для визначення і подальшої оптимізації трудовитрат на виконання операцій і процесу в цілому.

Для використання	Автори	Дата створення		Робочий матеріал		Контекст
		Дата виправлення		Креслення, проект		A1.1
				Рекомендації		
		Дата затвердження		Публікації		

Трудові дії	Клієнт	Робочі місця												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Надходження заяви клієнта з резолюцією														
Читання документу														
Виклик в організацію для з'ясування реквізитів юридичного лиця	Робочий матеріал Креслення, проект Рекомендації Публікації													
Запис данних														
Складання договору														
Примітка	Титул: Карта операції "Зіставлення договору на підключення радіоточки"												Номер:	

Рис.4.11. Приклад карти операції

Створення СТП на технологічні процеси організацій є кроком у бік впровадження процесного підходу до управління організаціями (див. розд. 5.4).

Слід зазначити, що діяльність по стандартизації процесів при роботі з клієнтами тісно пов'язана з питаннями управління якістю в організаціях інфокомунікаційної галузі.

5 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

5.1 Основні поняття і суть управління якістю

Відомо, що лідируюче положення у світовій економіці, в соціальному і культурному розвитку досягають лише ті країни, які здатні забезпечувати якість продукції і послуг, що створює їх виробникам конкурентні переваги, а споживачам – комфортні умови життя. Таким чином якість є самостійним об'єктом управління.

Якщо проаналізувати і згрупувати висловлювання експертів з питання про те, що таке якість, то можна виділити два рівні. Перший рівень – виробництво такої продукції або послуги, вимірювані характеристики якої задовольняють конкретним технічним вимогам, що мають чисельне значення. Таке трактування якості зручне виробникам продукції або послуги, оскільки вона містить об'єктивний компонент. Другий рівень якості продукції або послуги не залежить від яких-небудь вимірюваних характеристик і визначається тим, наскільки задоволені очікування споживача відносно застосування або використання цієї продукції або послуги, тобто споживач оцінює продукцію або послугу суб'єктивно.

Для тих, хто визнає необхідність єдиних стандартів у сфері управління організаціями, були розроблені міжнародні стандарти на системи менеджменту якості, а на їх основі ISO серії 9000 версій 2001 р. (див. розд. 5.3). У цих стандартах якість визначається як міра відповідності властивих характеристик вимогам. Як видно, це визначення об'єднує обидві точки зору на те, що таке якість. Оскільки не сказано, чиї саме вимоги мають бути задоволені, можна вважати, що маються на увазі усі зацікавлені сторони (споживачі, працівники організації, акціонери, постачальники, партнери, суспільство, адміністрація).

З терміном "якість" пов'язані і інші терміни, визначені ISO 9000-2001, частина з яких представлена в таблиці. 5.1.

Таблиця 5.1. Терміни і визначення

Термін	Визначення
Вимога	Потреба або очікування, яке встановлене, зазвичай передбачається або є обов'язковою. Встановленою є така вимога, яка встановлена, наприклад, в документі. Вимоги можуть висуватися різними зацікавленими сторонами
Характеристика	Відмітна властивість. Характеристики можуть бути власними або присвоєними; кількісними або якісними. Класи характеристик: фізичні, органолептичні, етичні, тимчасові, ергономічні, функціональні
Характеристика якості	Характеристика продукції, процесу або системи, що витікає з вимоги

Менеджмент якості	Скоординована діяльність по керівництву і управлінню організацією стосовно якості
Управління якістю	Частина менеджменту якості, спрямована на виконання вимог до якості
Забезпечення якості	Частина менеджменту якості, спрямована на створення упевненості, що вимоги до якості будуть виконані
Система менеджменту якості	Система менеджменту для керівництва і управління організацією стосовно якості
Політика в області якості	Загальні наміри і напрям діяльності організації в області якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом
Можливості	Здатність організації, системи або процесу робити продукцію, яка відповідатиме вимогам до цієї продукції
Поліпшення якості	Частина менеджменту якості, спрямована на збільшення здатності виконувати вимоги
Задоволеність споживачів	Сприйняття споживачами міри виконання їх вимог

Для того, щоб обидві сторони, що робить і споживаюча продукцію або послугу, вважали її якісною, необхідно, щоб служба маркетингу оцінила бажаний для споживача рівень якості, за який він готовий заплатити, а інженерні служби трансформували ці оцінки в конкретні технічні вимоги до продукції або послуги і процесів їх виробництва.

Відношення якості до ціни є одним з критеріїв конкурентоспроможності продукції або послуги (рис.5.1). Отже, для підвищення показника конкурентоспроможності треба підвищувати якість і знижувати ціну. При нормальному функціонуванні економіки ціна продукції або послуги регулюється ринком і двома видами законодавства: антимонопольним і антидемпінговим. Внаслідок цього цінова конкуренція ослабляється, і головну роль грає конкуренція у сфері якості. Причому основу конкурентоспроможності нині складає не просто висока, але ще і стабільна якість продукції або послуги.

У зв'язку з цим питанням менеджменту якості, управління якістю і забезпечення якості повинна приділятися велика увага як дослідниками, так і практиками, зацікавленими в підвищенні конкурентоспроможності свого бізнесу.

Теорія і практика управління якістю в усіх країнах у своєму розвитку проходила через наступні основні етапи:

1. Контроль якості у формі вхідного і вихідного нормативного контролю. Суть концепції – виявлення дефектів, тобто непридатні вироби ні в якому разі не повинні потрапити до споживача. При такій концепції підвищення якості пов'язане із зростанням витрат на його забезпечення, що входить в протиріччя з цілями підвищення ефективності виробництва.

2. Забезпечення якості виробництва. Суть концепції – попередження дефектів, збільшення відсотка виходу придатної продукції. У зв'язку з цим

основна увага спрямована не на усунення, а на попередження дефектів шляхом виявлення причин їх виникнення і усунення цих причин на основі вивчення процесів і управління ними. Слід зазначити, що у тому випадку, коли досягається межа можливостей процесу по виходу придатної продукції, знову виникає те ж протиріччя між ефективністю виробництва і необхідністю збільшувати витрати для підвищення якості, як і при першій концепції.

3. Управління якістю. З часом ця концепція дістала назву "Загальні управління якістю" (TotalQualityControl, TQC). Вона реалізована в практиці роботи багатьох сучасних організацій. У основі цієї концепції по суті лежать два положення.

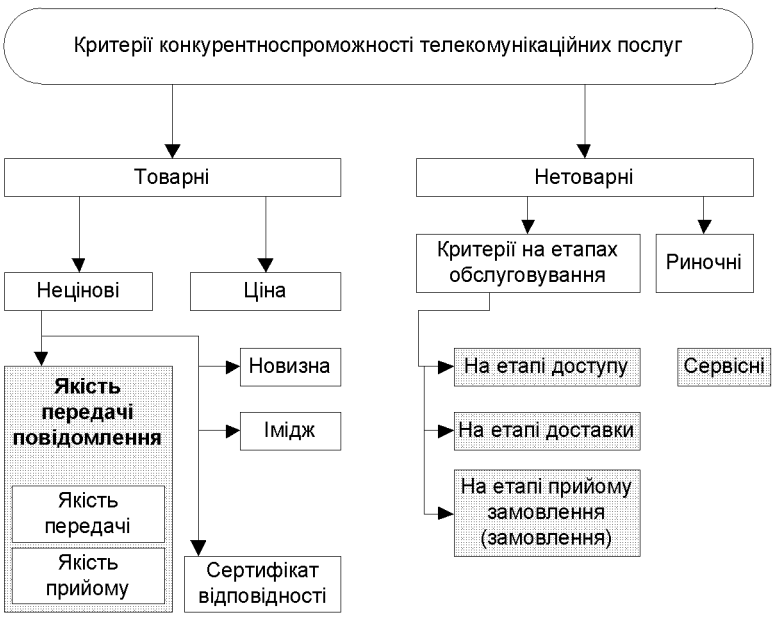


Рис.5.1. Критерії конкурентоспроможності продуктів і послуг

Перше положення сформульоване у вигляді програми, розробленої американськими фахівцями в області менеджменту Э. Демінгом і Д. Джураном, і полягає в наступному: "Основа якості продукції – якість праці і якісне управління на усіх рівнях, тобто така організація роботи колективів людей, коли кожен працівник отримує задоволення від своєї роботи". Це означає, що необхідно удосконалювати не лише процеси, але і систему в цілому. При цьому обов'язкова участь вищого керівництва в процесі вдосконалення; навчання усіх співробітників організації основним методам забезпечення якості, а також мотивація працівників до високоякісної праці.

Друге положення дістало назву циклу Шухарта-Деминга, або інакше цикл PDCA. Цикл складається з чотирьох етапів: планування (Plan); виробництво, здійснення (Do); контроль, перевірка, реєстрація (Check); вдосконалення за результатами контролю (див. рис.12.7). Причому ця схема поширюється на усі етапи життєвого циклу продукції або послуги, починаючи з НИОКР, що означає системний підхід до управління якістю створюваної продукції або послуги. При такому підході до управління якістю з'явилася необхідність в документуванні систем забезпечення якості.

У рамках концепції управління якістю у протиріччя між ефективністю виробництва і підвищенням якості в їх колишньому виді зникли завдяки виникненню нового напряму в області управління якістю, званого "економіка якості", управління, що активно розвивається нині і заснованого на концепції, витратами. Проте це протиріччя набуло нових форм, причина якого прихована якраз в циклічності процесу управління якістю, який по суті пропагує ідею стандартизованого якості. Суть можливого конфлікту в наступному. Якщо на початку циклу неправильно були визначені потреби потенційних клієнтів, то, отже, інженери неправильно розрахували характеристики майбутнього продукту або послуги і процесів, і на виході вийшов продукт або послуга, які споживач відмовляється купувати. Витрати в цьому випадку великі, а ефективність низька.

4. Загальний менеджмент якості (TQM). Становлення цього напряму почалося з 60-х років XX століття як розвиток ідей попереднього етапу. Нині це основна концепція в області якості, яка поступово впроваджується в практику. Механізмом управління є стратегічне управління якістю, мета якої – постійне вдосконалення (постійне поліпшення якості, мінімізація виробничих витрат і постачання точно в строк). Ця концепція передбачає безперервне і усебічне навчання персоналу питанням менеджменту якості, заохочується самоосвіта. Мотивація персоналу побудована на системі визнання заслуг.

Необхідність в розвитку нової фази управління якістю пояснюється активізацією процесів глобалізації світових ринків продуктів і послуг, а отже, посиленням конкуренції. У таких умовах виробники товарів і послуг фактично не мають права на помилку, вони повинні заздалегідь змоделювати властивості продукції або послуги і процес їх виробництва з тим, щоб не допустити надалі конструкторських і виробничих дефектів. Таким чином, TQM – це не лише управління якістю з метою виконання встановлених вимог, як в попередній концепції, але це ще і управління самими вимогами і цілями. Крім того, концепція враховує і нова вимога користувачів, які тепер хочуть не лише високої якості самого продукту або послуги, але також екологічності самого процесу виробництва.

У сучасні системи управління якістю закладаються наступні принципи.

1. Орієнтація на споживача. Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти справжні і майбутні потреби споживачів, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування.

2. Лідерство. Лідери встановлюють єдність цілей і керівництва в організації, створюють і підтримують середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені в досягнення цілей організації.

3. Залучення персоналу. Повне залучення персоналу дозволяє використовувати його здібності на користь організації.

4. Процесний підхід. Бажаний результат досягається ефективніше, коли відповідними ресурсами і видами діяльності управляють як процесами.

5. Системний підхід до менеджменту. Визначення, розуміння і управління системою взаємозв'язаних процесів в цілях поліпшення результативності і ефективності організації.

6. Постійне поліпшення. Незмінною метою організації повинне стати постійне поліпшення.

7. Підхід до ухвалення рішень на основі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних і інформації.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Організація і постачальники взаємозалежні, і їх взаємовигідні стосунки збільшують їх здатність створювати цінності.

Стиль управління, орієнтований на загальну якість, ставить основною задачею обґрунтоване методичне управління витратами на якість, в основі якого знаходяться класифікація, облік і аналіз цих витрат. Витрати на якість мають бути виявлені, оброблені і проаналізовані подібно до інших витрат на виробництво. Звіти за витратами на якість повинні представлятися керівництву для надання допомоги в успішному управлінні організацією, оскільки програма поліпшення якості, заснована на аналізі витрат, не має жодних шансів на успіх, якщо вона не була почата на самому верху організації.

Витрати на якість передусім можуть бути розділені на дві групи: витрати, що підвищують якість продукції (розробка нових виробів, вдосконалення технології процесів, навчання персоналу), і витрати, даремні з точки зору якості (переробка браку, гарантійний ремонт і так далі). Усі існуючі класифікації витрат на якість побудовані на цій ідеї.

Нині перспективним вважається метод обліку витрат на якість по бізнес-процесах, оскільки все більше організацій переходить на ідеологію процесного підходу до управління (див. розд. 5.4), який передбачає наявність добре налагодженої інформаційної системи. Вдосконаленню обліку і аналізу витрат на якість сприяє також перехід організацій на міжнародні стандарти фінансової звітності, яка робить "прозорим" рух грошових коштів.

Слід зазначити, що три перші концепції управління якістю орієнтовано головним чином на якість продукції і процеси виробництва продукції. Активний же розвиток і впровадження в практику концепції TQM в її сучасному вигляді послужив тому, що серйозна увага стала приділятися не лише якості продукції, але і якості послуг, що надаються. Це пояснюється ще і тим, що останніми роками в багатьох країнах з ринковою економікою відзначається бурхливе зростання саме сфери послуг. Як говорилося в розд. 8.4, одним з основних нормативно-правових документів світової організації (СОТ) Торгівлі є Генеральна угода про торгівлю послугами (ГАТС), яке торкається практично усіх видів послуг, що є предметом міжнародної торгівлі. Під цю категорію потрапляють і телекомунікаційні послуги. Як відомо, сила телекомунікацій – в єдності її технічних засобів. У перспективі бачиться лише єдиний шлях їх розвитку – інтернаціоналізація виробництва і послуг в планетарному масштабі. Ця обставина вимагає від російських телекомунікацій більше приділяти уваги питанням якості і управління якістю, оскільки практикою сучасних корпорацій

індустрії послуг доведено, що саме якість дозволила їм досягти лідируючого положення на ринку.

На рис.5.2 представлені критерії конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Дещо більше число критеріїв в порівнянні з рис.5.1 пояснюється особливостями процесу надання телекомунікаційних послуг, надання послуг інших видів, що відрізняється від процесу. Критерії визначаються для тих точок процесу передачі повідомлення, в яких користувач оцінює послугу з передачі повідомлення або супроводжуюче цей процес обслуговування. Тому збутові критерії складаються з критеріїв на етапі доступу до системи, доставки повідомлення, прийому замовлення (заявки) на надання послуги. Якість передачі повідомлення також включає два критерії. Якщо що подав заявку на послугу з передачі повідомлення і одержувач послуги один і той же суб'єкт, що можливо при заявці на інформаційно-довідкове і інформаційне повідомлення, то цей суб'єкт оцінює послугу цілком. У випадках, коли передає повідомлення один споживач, а отримує його іншій, то, природно, оцінює послугу кожен з них на своєму кінці. Наприклад, при передачі мовного повідомлення можливий випадок, коли чутність на одному кінці каналу гірша, ніж на іншому. При цьому варіанті два споживачі загалом однієї послуги дадуть різні оцінки, що і відбите в структурі критеріїв на рис.5.2.

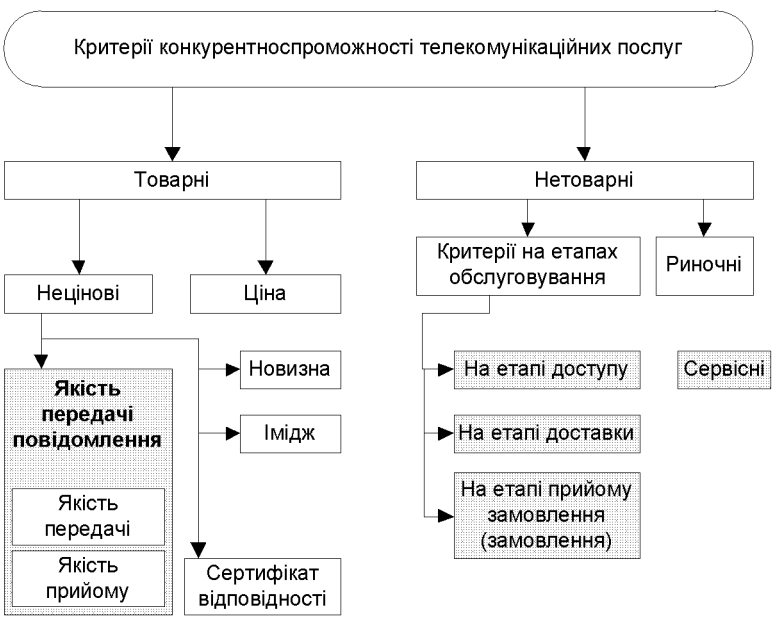


Рис.5.2. Критерії конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг

Підвищення конкурентоспроможності практично неможливо досягти випадковим чином, потрібна відповідна система управління. Завдання телекомунікаційної галузі по забезпеченню конкурентоспроможності своїх послуг на глобальному телекомунікаційному ринку в узагальненому виді представлені на рис.5.3.

Перша група завдань – треба уміти визначати, контролювати, оцінювати і покращувати якість: усіх видів послуг, що надаються телекомунікаційною

мережею користувачам; роботи персоналу; функціонування технічних засобів; управління діяльністю організації в цілому, включаючи і управління якістю; функціонування виробництва в цілому і окремих процесів.

Друга група завдань – необхідно виявити, уміти оцінювати і контролювати чинники, що впливають на якість, і встановити зв'язок між цими чинниками і якістю вказаних об'єктів. Велика частина цих чинників показана на рис.4.3. Внутрішні впливаючі чинники представлені на рисунку у формі концентричних кіл навколо ядра, яким є послуги, а зовнішні керовані чинники, – це НІОКР, учбові заклади і інші "планети", на які можна більшою чи меншою мірою чинити спрямований вплив з боку телекомунікаційної галузі. Зовнішні некеровані чинники – це, наприклад, зміни у світової економіки.

Третя група завдань – завдання, супутні двом першим групам. До супутніх відноситься, передусім, завдання створення законодавчої і нормативної бази з питань якості і управління якістю в телекомунікаціях. Успішне рішення цієї групи завдань неможливе без впорядкування термінології в області телекомунікаційних послуг взагалі і якості цих послуг, зокрема, оскільки, як було сказано раніше, термінологія по проблемах якості продукції і послуг доки остаточно не сформувалася.

На чолі нормативно-правової бази (НПБ) повинна знаходитися Концепція галузевої політики в області якості, створена на основі Концепції національної політики в області якості продукції і послуг. Національна політика Росії в області якості визначає тільки стратегію дій з різних напрямів. Міністерства, відомства, адміністрації регіонів повинні на основі державної політики виробити свою політику по конкретній продукції і послугам. Реалізація цієї політики повинна здійснюватися через конкретні програми (федеральні, регіональні, галузеві). Саме якість, зведена в ранг національної ідеї, дозволила низці країн, що виявилися в стані економічної депресії, успішно вийти з кризи.

На рис.5.3 основним завданням є завдання "Задоволеність споживачів", яку стандарт ISO 9001-2001 визначає як головну. Рішенню цієї задачі у всьому світі приділяється особливе і уся зростаюча увага. Звідси виникає ще одна група завдань: постачальник повинен уміти оцінювати, контролювати і підвищувати цю задоволеність. Окремо представлена група завдань – оцінка, контроль і підвищення задоволеності інших зацікавлених сторін (ЗС). Зацікавлена сторона – це збиральне поняття, що визначає коло осіб, зацікавлених в діяльності цієї організації. Завдання оцінки задоволеності ЗС входить в рекомендації серії ИСО 9000.

Оцінка і контроль є обов'язковими складовими процесу надання послуг. Вони виконують функції зворотного зв'язку. За результатами оцінки визначаються регулюючі дії на інші складові цього процесу, що дозволяє підтримувати якість на належному рівні і удосконалювати послуги в цій області. Порядок такого регулювання теж є проблемою.

Жодне із завдань в області якості телекомунікаційних послуг, показаних на рис.5.3, нині доки не має остаточного рішення.

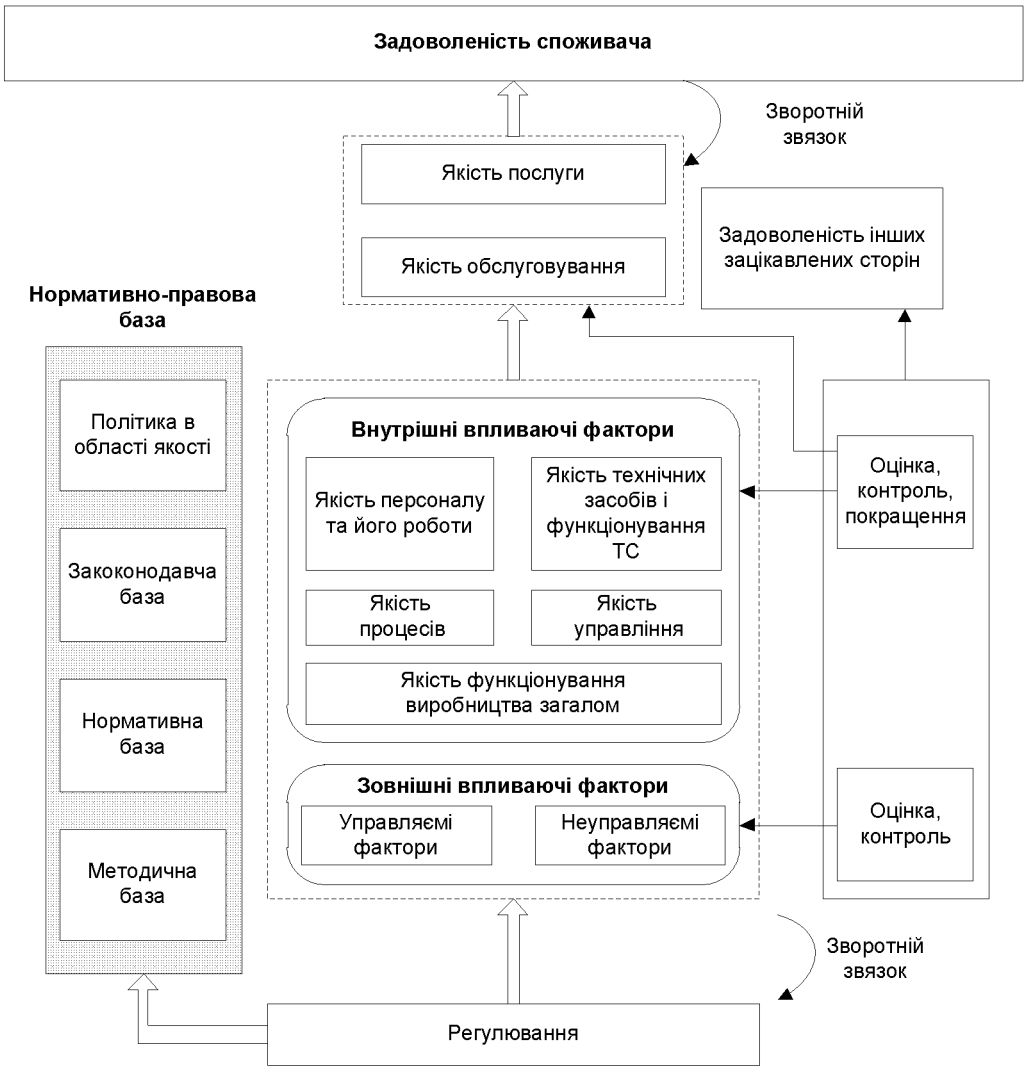


Рис.5.3. Завдання в області якості для телекомунікацій

5.2 Інструменти і методи оцінки і управління якістю

Для управління якістю потрібне рішення двох непростих завдань: кількісної оцінки якості і створення інструментів і методів управління якістю.

Першу задачу вирішує наука, звана кваліметрія (від латв. kvali – якість і грец. metria – вимірюю). Кваліметрія – це наукова дисципліна, що вивчає методологію і проблематику комплексного кількісного оцінювання якості об'єктів будь-якої природи. Вона об'єднує методи оцінки якості, використовувані для обґрунтування рішень по управлінню якістю і суміжним питанням управлінської діяльності.

Як вже говорилося в розд. 5.1, якість продукту або послуги має два рівні: об'єктивний, який визначається виробником шляхом перекладу вимог користувача в характеристики продукту або послуги і процесів їх виробництва, а потім в показники якості, і суб'єктивний, який є сприйняттям користувачем цього продукту або послуги.

Логіка дій виробника за оцінкою якості.

1. Розділити ринок на сегменти і визначити склад потенційних споживачів у вибраному сегменті.

2. Виявити потреби користувачів в послузі або продукті, тобто визначити, якими властивостями повинні вони володіти з точки зору користувача виділеного сегменту ринку.

3. Визначити характеристики, якими описується кожна споживча властивість послуги або продукції, а також характеристики процесу виробництва (див. таблицю. 5.1). Наприклад, користувач послугами електрозв'язку висунув вимогу за часом надання послуг. У таблиці 5.2 показаний взаємозв'язок між цими вимогами і характеристиками системи. Чи користувач пред'явив до послуги такі вимоги: повинно бути добре чутно, зрозуміло, що говорять і хто говорить. Отже, послуга повинна мати такі характеристики, як гучність, розбірливість, натуральність.

Таблиця 5.2. Приклад взаємозв'язку вимоги користувачів і характеристиками системи

Вимога	**Характеристики системи електрозв'язку**
Встановлений норматив часу на виконання послуги	Час передачі повідомлення. Час доставки повідомлення, якщо це передбачено схемою. Час виконання замовлення на установку абонентського пристрою (АП) після оформлення цього замовлення. Час на усунення несправності в АП. Час реалізації відмови від АП

4. Визначити параметри, або показники якості, за допомогою яких можна кількісно оцінити кожну характеристику. Показники якості послуги – це кількісні характеристики одного або декількох властивостей послуги, що становлять її якість (ГОСТ Р 50646-94). Не складає великих труднощів виміряти показники, що виражаються в одиницях довжини або в штуках. Для цього використовуються прямі виміри або дані звітності. Можуть зустрітися показники, що не мають абсолютного вираження. В цьому випадку їх треба оцінювати в умовних одиницях по спеціально розроблених методиках. До подібних характеристик відносяться, наприклад, такі характеристики надання послуги, як ввічливість, чуйність, компетентність і доступність персоналу для клієнта, довіра і рівень майстерності співробітників, комфорт і естетика місця надання послуги, надійність, точність і повнота виконання послуги, ефективність контактів та ін. Гранично допустимі значення цих показників, погіршення яких означає порушення якості, є нормативом для цієї характеристики. Встановити нормативний рівень якості можна різними

методами, наприклад експертним шляхом і за допомогою таксономії. Граничні значення деяких показників, наприклад, гучність, розбірливість і натуральність для телефонної розмови, з часом не міняються, для інших показників встановлюється норма на певний період, наприклад число телефонних апаратів на сім'ю.

Оцінка якості послуги з боку виробника полягає у визначенні рівня її якості, який, як сказано в ГОСТ Р 50646-94, є відносною характеристикою якості послуги, заснованою на порівнянні фактичних значень показників її якості з нормативними значеннями цих показників.

Оцінка якості послуги або продукції користувачами проводиться по мірі їх задоволеності. Згідно ISO 9000-2001, задоволеність споживачів – це сприйняття ними міри виконання їх вимог.

Суб'єктивна оцінка проявляється через так звані індикатори якості, які є відносною сприйманою якістю продукту або послуги з боку клієнтів. Система індикаторів якості оцінює рівень задоволеності користувачів цього сектора послугою або продукцією. Критеріями виміру можуть бути, наприклад, кількість відмов від послуг оператора, довжина черги на послуги до цього оператора за наявності ринку і інших продавців на ринку, кількість скарг на неякісну передачу повідомлення або послугу на етапі обслуговування з розрахунку на певну кількість користувачів, що обслуговуються оператором. Норматив якості при цьому встановлюється у відносних одиницях або у відсотках.

В той же час орієнтація на скарги споживача як на міру його задоволеності може привести до невірних висновків. Тому сервісні організації повинні ввести практику постійної оцінки і визначення міри задоволеності споживача. Метою має бути встановлення як позитивних, так і негативних результатів і їх вірогідної дії на комерційну діяльність в майбутньому. Для цього придатні різні інтегральні оцінки задоволеності користувачів послугою, отримані на підставі опитування користувачів і іншими способами.

Підводячи підсумок сказаному, можна зробити висновок про те, що має бути механізм оцінки (і з боку виробника, і з боку споживачів) і регулювання якості за результатами оцінки. Для реалізації такого механізму, наприклад в телекомунікаціях, необхідно мати відповідне інформаційне, методичне і правове забезпечення, а саме:

- систему показників (індикаторів) задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлення, що надаються цим оператором, і якістю обслуговування для усіх видів повідомлення і типів призначеного для користувача сектора з вказівкою граничних значень показників;
- методику виміру (визначення) показників (індикаторів) задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлень по усіх видах повідомлень і якістю обслуговування;
- методику визначення рівня задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлень і якістю обслуговування;

- нормативи рівня задоволеності користувачів якістю послуг з передачі повідомлень і якістю обслуговування цим оператором;
- правові і нормативні документи.

Один з базових принципів управління якістю полягає в ухваленні рішень на основі фактів (див. розд. 5.1). Тому сучасні інструменти управління якістю створюють на основі економіко-математичних методів, методів теорії вірогідності і математичної статистики, статистичного і імітаційного моделюванні процесів організації, евристичних методів та ін. Усі ці методи можна умовно розділити за ознакою спільності передусім на дві групи: статистичні і нестатистичні методи. До другої групи відносяться методи математичного програмування, мережеве планування і управління, функціонально-вартісний аналіз, евристичні методи та ін. Частина цих методів відносяться до оптимізаційних, наприклад, методи лінійного і динамічного програмування, які відносяться до методів дослідження операцій (див. розд. 3.3).

Статистичні методи, у свою чергу, розділяють на складні і прості.

До складних статистичних методів відносяться, наприклад, кореляційно-регресійний, дисперсійний, факторний аналіз та ін. Користуватися методами цієї групи можуть тільки фахівці з хорошою математичною підготовкою. Для широкого практичного використання, яке передбачає обов'язковість розуміння вживаних для управління якістю методів усіма учасниками процесу, вони не придатні. Тому Союз японських учених і інженерів (JUSE) зібрав воєдино сім досить простих у використанні і наочних методів аналізу процесів, які дістали назву сім інструментів управління якістю. При усій простоті вони відносяться до статистичних методів і дозволяють отримувати досить достовірні результати, що дає можливість менеджерам і фахівцям користуватися цими результатами.

До семи інструментів управління якості відносяться:

1.Контрольні листки. Це інструменти первинної реєстрації даних. Вони можуть застосовуватися при контролі як кількісних, так і якісних ознак. У контрольному листку вказується місце збору інформації, дата, контрольовані ознаки, кількість виявлених одиниць з кожною з цих ознак.

2.Гістограми. Це один з варіантів стовпчастої діаграми, що відображує залежність частоти попадання значень показників якості послуги, продукту або процесу в певний інтервал значень. Гістограма дозволяє виявити закон розподілу досліджуваної величини.

3.Діаграми розкиду. Вони дозволяють виявити кореляцію між двома різними чинниками. Діаграми будуються таким чином. По осі абсцис відкладаються значення чинника причини, наприклад зміна телефонної щільності в квартирному секторі за ряд років, а по осі ординат – значення чинника слідства, наприклад кількість міжміських телефонних розмов з одного апарату. Таким чином виходить сукупність точок. Цю сукупність обводять суцільною лінією. Якщо виходить овал, то вважається, що між досліджуваними чинниками є кореляція, якщо круг, то кореляція відсутня.

4. Діаграма Парето. На діаграмі (рис.5.4) по осі абсцис відкладаються, наприклад, причини виникнення проблем з якістю послуги в порядку убування викликаних ними проблем, а по осі ординат – в кількісному вираженні самі проблеми, причому як в чисельному, так і в накопиченому (кумулятивному) процентному вираженні. Таким чином виділяються причини порушення якості, що вимагають вживання першочергових заходів.

5.Стратифікація. Це процес сортування даних згідно з деякими критеріями або змінними. Можна класифікувати масив даних в різні групи (чи категорії) із загальними характеристиками, званими змінними стратифікації. Результати стратифікації, як правило, представляють у вигляді діаграм або графіків. Наприклад, можна спочатку стратифікувати кількість непроходжень в телекомунікаційній мережі по видах причин, а потім побудувати діаграму Парето.

6.Причинно-наслідкова діаграма, або діаграма Ісікави (рис.5.5). На діаграмі досліджувана характеристика (слідство) послуги, продукту, процесу, наприклад гучність або кількість непроходжень з технічних причин, зображується у вигляді прямої горизонтальної стрілки. Причинні чинники, що впливають на досліджувану характеристику, зображуються похилими стрілками. Ці чинники діляться на категорії: першого порядку, другого порядку і так далі. Чинники наступних порядків зображуються стрілками, що йдуть до чинників попереднього порядку. Отримувана при цьому фігура нагадує риб'ячий скелет. Досвід роботи з такими діаграмами показує, що "кістками" першого рівня, як правило, являються: виконавці, тобто людський чинник, матеріали, устаткування, технологія виробництва, виробниче середовище, управління, що включає і контроль. Порядок роботи з діаграмою наступний. Спочатку виявляються причини першого порядку, характеристики, що привели до порушення показників, потім причини другого порядку в межах встановленої причини першого порядку і так далі.

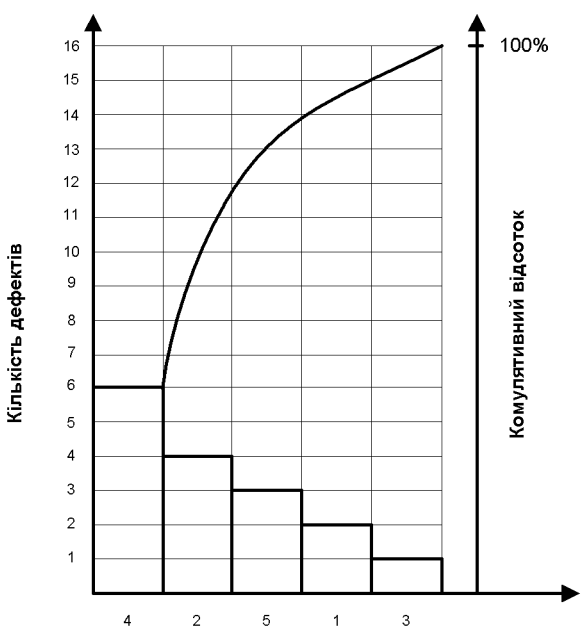


Рис.5.4. Приклад діаграми Парето

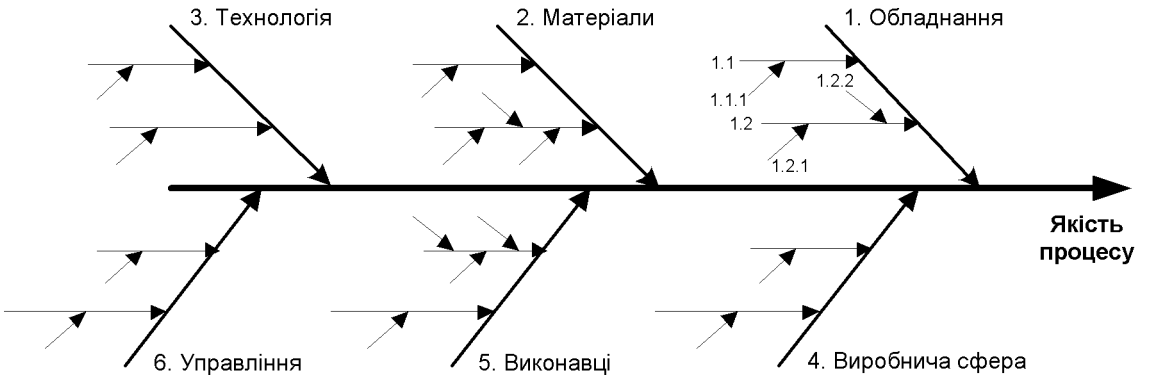


Рис. 5.5. Діаграма Ісікави

7. Контрольні карти. Це спеціальний вид діаграми, запропонований У. Шухартом, з яких, власне кажучи, і почалося управління якістю і який дістав назву "Контрольні карти Шухарта" (ККШ). Вони відображують характер зміни показників якості процесу в часі. У основі методу побудови контрольних карт лежить уявлення про варіабельну даного процесу. Суть теорії варіабельної полягає в тому, що усі види продукції і послуг, а також усі процеси, навіть прекрасно налагоджені, в яких створюються і перетворяться ці послуги, схильні до відхилень від заданих значень, званих варіаціями. Основним критерієм якості процесу є його стійкість в статистичному сенсі, стабільність і передбачуваність його параметрів. Варіабельна може мати різну природу. Якщо вона проявляється тільки внаслідок властивого системі розкиду, то можна чекати, що результати будуть відносно стабільні і передбачувані. Вважається, що процес знаходиться в керованому стані, якщо варіації його параметрів не перевищують контрольних меж. Цей вид варіабельної називається системним, він є фоном, на якому проявляються варіації іншої природи. У таких випадках відхилення якихось показників від нормативних значень можна розглядати як випадкові, і втручатися в процес не рекомендується. На долю системи як джерела варіабельної доводиться приблизно 85% причин, званих загальними. Якщо ж на природний розкид показників процесу накладається варіабельна, обумовлена діяльністю людей, що беруть участь в процесі, то втручання в процес потрібне. Причин такої варіабельної, званих спеціальними, приблизно 15%. Етапами ведення ККШ є побудова, використання, коригування.

5.3 Забезпечення управління якістю

Господарська самостійність організацій не означає вседозволеність в ухваленні управлінських рішень, а вимагає вивчення, знання і застосування у своїй практиці прийнятих у всьому світі правив. Міжнародна співпраця по будь-яких напрямах і на будь-якому рівні вимагає гармонізації цих правил з міжнародними і національними нормами.

Поняття стандартизації, стандарту та ін. визначені у Федеральному законі "Про технічне регулювання" від 27 грудня 2002 р. № 184-ФЗ.

Стандартизація – діяльність по встановленню правил і характеристик в цілях їх добровільного багатократного використання, спрямована на досягнення впорядкованості в сферах виробництва і звернення продукції і підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг.

Стандарт – документ, в якому в цілях добровільного багатократного використання встановлюються характеристики продукції, правила здійснення і характеристики процесів виробництва, експлуатації, зберігання, перевезення, реалізації і утилізації, виконання робіт або надання послуг.

До документів в області стандартизації, використовуваним на території РФ, відносять національні стандарти, правила стандартизації, норми і рекомендації в області стандартизації, вживані в установленому порядку класифікації, загальноросійські класифікатори техніко-економічної і соціальної інформації, стандарти організацій.

У області управління якістю в переважній більшості країн світу найбільш використовуваними є стандарти серії ISO 9000, розроблені Міжнародною організацією по стандартизації (ISO, МОС) на основі узагальнення міжнародного досвіду в питаннях управління якістю. Процедурою ISO передбачено періодичне редагування стандартів. З 2000 р. діє третя редакція стандартів. Російський варіант цих стандартів називається ISO серії 9000 версій 2001 р. Об'єктом стандартизації є система менеджменту якості організації (див. таблицю. 5.1) як складова частина системи менеджменту організації в цілому. Практика довела, що велика частина успіху діяльності організації визначається саме налагодженою системою менеджменту якості.

Остання версія вказаних стандартів є сімейством, що складається з трьох стандартів,:

- ISO 9000-2001 "Системи менеджменту якості. Основні положення і словник" встановлює основні положення систем менеджменту якості (СМК) і визначає відповідні терміни.

- ISO 9001-2001 "Системи менеджменту якості. Вимоги" встановлює вимоги до системи менеджменту якості в тих випадках, коли організація:

а)потребує демонстрації своєї здатності поставляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів і відповідним обов'язковим вимогам;

б)ставить своєю метою підвищення задоволеності споживачів за допомогою ефективного застосування системи, включаючи процеси постійного її поліпшення і забезпечення відповідності вимогам споживачів і обов'язковим вимогам.

- ISO 9004-2001 "Системи менеджменту якості. Рекомендації по поліпшенню діяльності" містить рекомендації, які виходять за рамки вимог ISO 9001, і включають розгляд результативності і ефективності системи менеджменту якості, а отже, і потенціалу по поліпшенню усієї діяльності організації. В порівнянні з ISO 9001 меті, спрямовані на задоволення споживачів і якість продукції, розширені: в них включені задоволеність усіх зацікавлених сторін і діяльність організації в цілому.

Підхід до розробки і впровадження системи менеджменту якості, який складається з декількох етапів, можна представити у вигляді процесної моделі (рис.5.6). Слід особливо підкреслити, що імпульсом, що запускає цей процес, є стратегічне рішення організації, підкріплене усвідомленим рішенням вищого керівника.

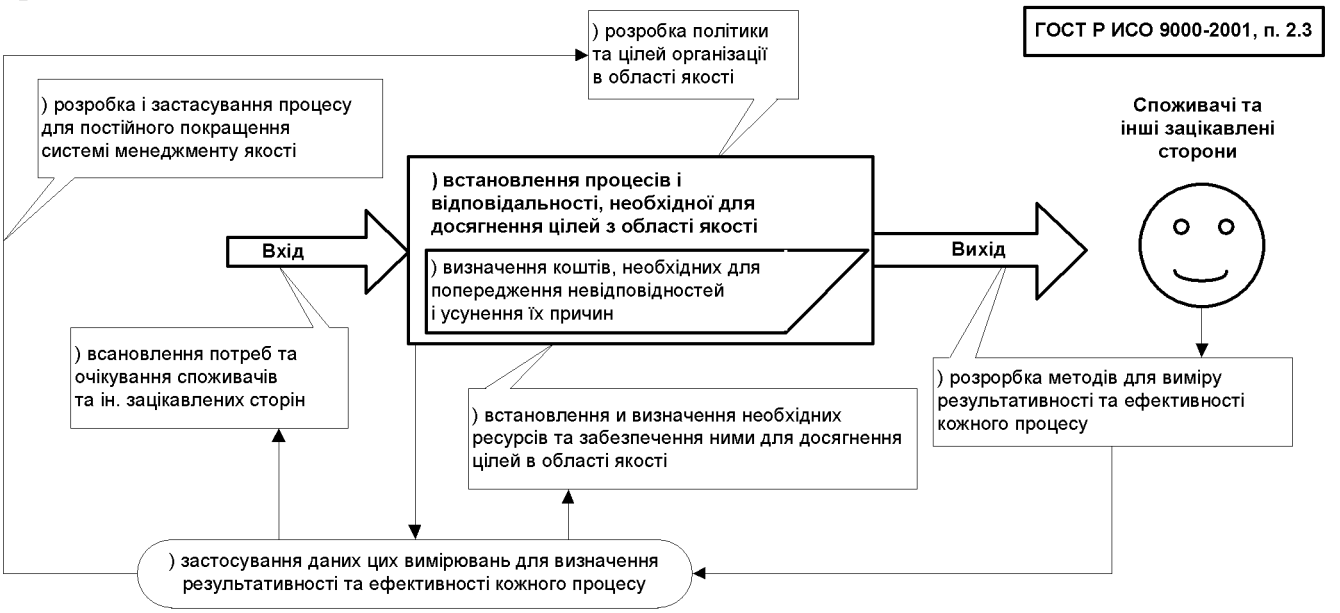


Рис.5.6. Модель процесу розробки і впровадження СМК

Одне з призначень вказаного сімейства стандартів – спонукати прийняття процесного підходу до менеджменту організацій. Сама система менеджменту якості в цих стандартах представлена у вигляді процесної моделі, в яку включений цикл Шухарта-Демиіга (рис.5.7). Цей динамічний цикл може бути застосований в кожному процесі організації, а також до системи процесів в цілому.

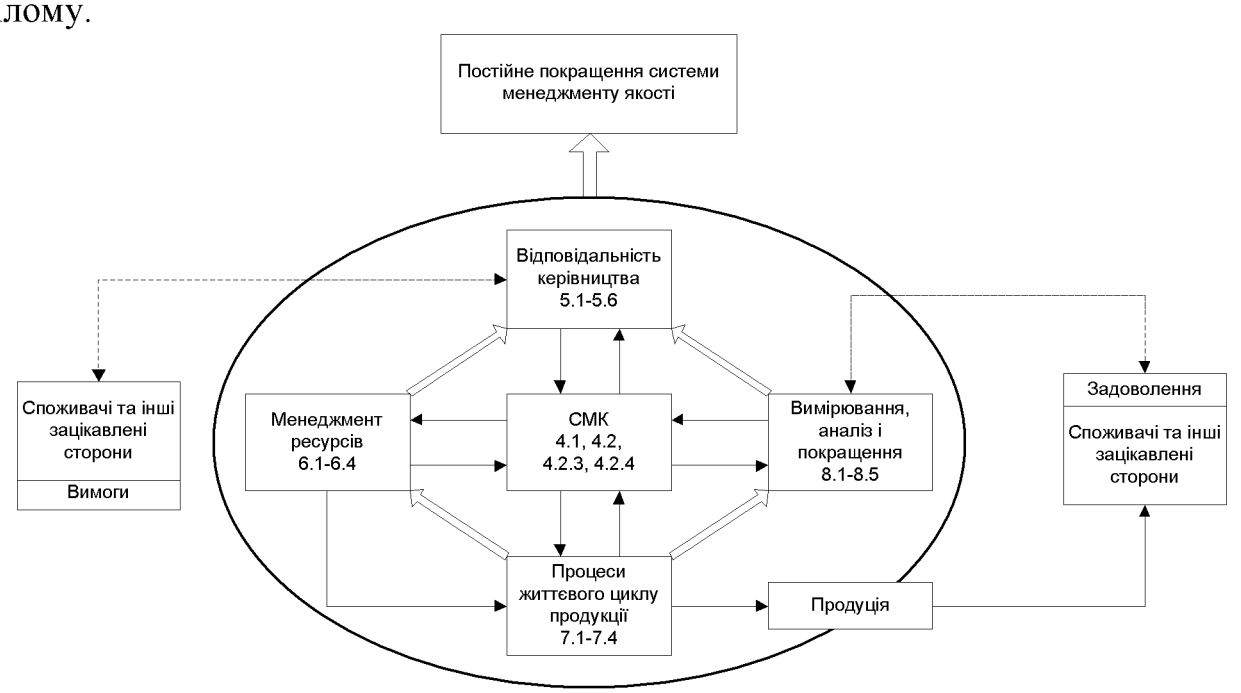


Рис.5.7. Модель системи менеджменту якості

На елементах моделі на малюнку показані номери розділів ISO 9001-2001, в яких представлені вимоги до цих елементів. Як видно, ISO 9001-2001 пред'являє в явному виді вимоги тільки до чотирьох груп процесів :

1.Процеси управлінської діяльності (взаємини із споживачами, що включають визначення і виконання вимог споживачів, формування політики в області якості, планування, розподіл відповідальності, повноважень і обмін інформацією, аналіз з боку керівництва, управління документацією, управління записами);

2.Процеси забезпечення ресурсами (менеджмент персоналу, менеджмент інфраструктури, управління виробничим середовищем);

3.Процеси життєвого циклу продукції (планування процесів життєвого циклу продукції, процеси, пов'язані з аналізом вимог споживача, проектування і розробка, закупівлі, виробництво і обслуговування, управління пристроями для моніторингу і вимірів);

4.Процеси виміру, аналізу і поліпшення (моніторинг і вимір, управління невідповідною продукцією, аналіз даних, поліпшення системи менеджменту якості, постійне поліпшення, дії, що коригують, застережливі дії).

СМК передбачає наявність структурованого набору документів, що регламентують основні аспекти діяльності організації, які групуються таким чином.

До документів першого типу (обов'язковим) відносяться заява про політику і цілі в області якості; Керівництво за якістю; документовані процедури для процесів управління документацією, управління записами, внутрішнього аудиту, управління невідповідною продукцією, дій, що коригують, застережливих дій; записи (протоколи, звіти, записи про невідповідності, тобто документи, що відбивають фактичний стан системи якості); документ, що визначає процеси системи менеджменту якості і ресурси, які належить застосовувати до конкретної продукції, проекту або контракту.

Документами другого типу є необхідні організації документи для забезпечення ефективного планування, здійснення процесів і управління ними.

Відсутність в ISO 9001-2001 жорстких вимог по документуванню є одним з важливих його достоїнств, що створило можливість розробляти у сфері послуг системи менеджменту якості, що органічно вписуються в набір вимог, що встановлюються цим стандартом. Ця обставина має велике значення для організацій зв'язку.

Нині існують два підходи до створення СМК. Підхід, заснований на використанні детальних методик і інструкцій називають процедурним. Цей підхід передбачає розробку детальних поетапних процедур виконання робіт, його використання доцільне в організаціях і підрозділах, що займаються в основному експлуатацією устаткування, коли найчастіше треба поступати саме так, як написано у відповідному документі.

Підхід, заснований на використанні знань, навичок і досвіду (компетентності) виконавців, називають компетентним. Цей підхід застосовується у випадках, коли які-небудь обставини насилу піддаються

документуванню, або на тих ділянках бізнесу, де рішення повинні прийматися негайно і фахівці не мають часу заглядати в документовані методики, наприклад, в місцях "зіткнення" з клієнтами: оператори у відділеннях зв'язку, співробітники відділів продажів телекомунікаційних послуг, служби розрахунків з клієнтами та ін.

На додаток до названих стандартів нині ведеться робота з підготовки стандарту ИСО 10014 "Системи менеджменту якості. Керівні вказівки по управлінню економікою якості". Цей стандарт доповнює стандарт ИСО 9004, послідовно акцентуючи увагу на кожному принципі менеджменту і надаючи перелік витікаючих з кожного принципу дій, які можуть бути виконані для максимального забезпечення найкращої фінансової і економічної діяльності організації, а також описує процес встановлення внутрішніх взаємозв'язків. Цей стандарт ще більше розширює зобов'язання вищого керівництва.

Стандарти на СМК не містять конкретних вимог до інших систем менеджменту, таким, як менеджмент охорони довкілля, менеджмент професійного здоров'я і безпеки, фінансовий менеджмент або менеджмент ризиків. Проте вони дозволяють організації погоджувати або інтегрувати свою систему менеджменту якості з іншими системами менеджменту з відповідними вимогами, які теж можуть бути оформлені у вигляді стандартів. Це може полегшити планування, виділення ресурсів, визначення додаткових цілей і оцінку загальної ефективності організації. Перший крок в цьому напрямі вже зроблений, і стандарт ИСО 9001 узгоджений із стандартом системи екологічного менеджменту ИСО 14001. Аудити цих систем можуть проводитися як окремо, так і спільно.

Таким чином, що перший забезпечує управління якістю блок можна представити у вигляді піраміди із стандартів на системи менеджменту якості. У основі піраміди знаходиться ИСО 9001, орієнтований на створення результативної системи менеджменту якості; потім слідує ИСО 9004, використання рекомендацій якого дозволяє створити ефективну СМК; вершиною піраміди зараз є ИСО 10014, що рекомендує створювати рентабельні СМК.

Другою якістю, що забезпечує управління, блоком є підтвердження відповідності, яке є документованим посвідченням відповідності продукції або інших об'єктів, процесів виробництва, експлуатації, зберігання, перевезення, реалізації і утилізації, виконання робіт або надання послуг вимогам технічних регламентів, положенням стандартів або умовам договорів (ФЗ "Про технічне регулювання"), В Законі також сказано, що формою здійснюваного органом по сертифікації підтвердження відповідності об'єктів таким вимогам являється сертифікація.

Сертифікація буває обов'язковою і добровільною. Устаткування для ЕСЭ РФ є об'єктом обов'язкової сертифікації, а послуги і системи менеджменту якості – добровільною. Найпоширенішим документом у світі, на відповідність вимогам якого організації сертифікують свої СМК, являється стандарт ИСО 9001. Російською версією цього стандарту є ISO 9001-2001.

Процедура сертифікації настільки міцно увійшла до життя суспільства в цілому, що наявність у організації сертифікату на продукцію, послугу або систему менеджменту якості є нині одним з основних нецінових критеріїв конкурентоспроможності (див. рис.5.1 і 5.2).

Третьою якістю, що забезпечує управління, блоком є наявність в організації компетентних фахівців за якістю, які, окрім знань нормативних документів, методів і методик, пов'язаних із створенням систем якості, оцінкою якості і так далі, мали б ще знання і уміння в області між особових комунікацій. Річ у тому, що менеджери за якістю, окрім технічних питань (розробка документації для СМК, доведення її до відповідних співробітників та ін.), повинні брати безпосередню участь в рішенні двох складних завдань: як змінити мислення співробітників організації і як навчитися говорити на мові, зрозумілій вищому керівництву. Успішне рішення цих завдань дозволить створити в організації результативну і, можливо навіть, ефективну СМК, налагодити роботу по постійному вдосконаленню діяльності.

Для вирішення першого завдання фахівець за якістю повинен грамотно використовувати усі відповідні злучаю види між особових комунікацій (вербальні і невербальні), сучасні технічні засоби передачі інформації.

Необхідність рішення другої задачі викликана тим, що керівників організації передусім хвилюють фінансові показники діяльності його організації, а не якість як така і задоволеність споживача. Фахівець за якістю повинен це розуміти і навчитися погоджувати традиційні показники, вживані для оцінки якості продукції і послуг, задоволеності споживачів з фінансовими показниками організації. Зробити це необхідно, оскільки четвертою якістю, що забезпечує управління, блоком є активна підтримка з боку вищого керівництва діяльності, пов'язаної з підвищенням якості і задоволеності споживачів. У стандартах ИСО 9000 багато положень починаються із слів: "Вище керівництво повинне.".

Якщо узагальнити усі розглянуті положення, то вишиковується фасад деякого "будинку", фундаментом якого є чотири блоки забезпечення управління якістю; стінами – формальний компонент СМК – документація; дахом – компетентність співробітників усіх рівнів, починаючи з керівника організації. Вінчає цю будівлю результативність і ефективність системи менеджменту якості, яка кінець кінцем підвищує результативність і ефективність діяльності організації в цілому (рис.5.8).

Рис.5.8. Взаємозв'язок елементів, сприяючих підвищенню результативності і ефективності системи менеджменту якості

5.4 Поліпшення діяльності організації

Поліпшення діяльності організації можна розуміти як збільшення її здатності виконувати вимоги споживачів і інших зацікавлених сторін до різних аспектів діяльності. Одним з таких аспектів є поліпшення якості. З позицій споживача поліпшення якості – це створення нової або додаткової для споживача цінності або у рамках старої ціни, або за нову ціну. З позицій організації поліпшення якості – це і приведення у відповідність, і створення нової або додаткової цінності для споживачів (інновація якості), якщо це допоможе кінець кінцем завоювати, зберегти або розширити ринок.

Одним з ефективних інструментів поліпшення діяльності організації є бенчмаркінг (від англ. bench – рівень, висота і mark – відмітка). Метод, названий цим словосполученням, використовується для безперервного вдосконалення діяльності будь-якого виду і рівня шляхом еталонного порівняння. При цьому еталон як умовна планка не залишається постійною, він повинен відповідати зміні зовнішніх умов, можливостям і цілям організації. У міжнародній і вітчизняній практиці накопичений чималий досвід в цій області. Найбільш використовувані нині види бенчмаркінга представлені на рис.5.9.

Зовнішній бенчмаркінг ділиться передусім на партнерський і індивідуальний.

В цілях ефективної реалізації бенчмаркінгової концепції необхідно заздалегідь спланувати процес його реалізації, тобто створити проект, який би відбивав цілі дослідження, визначав напрями досліджень і технологію їх проведення. Усі проекти повинні містити наступні етапи, вибір предмета бенчмаркірування, проведення внутрішнього дослідження, вибір організації для

порівняння, збір інформації, аналіз і виявлення потенціалу поліпшень, впровадження поліпшень. Будь-який проект повинен відповісти на три основних

Рис.5.9. Види бенчмаркінга

При виборі предмета бенчмаркірування виходять з того, що будь-яка діяльність організації, що піддається виміру, може бути бенчмаркірована. При цьому керівники повинні пам'ятати, що предмет бенчмаркірування визначається не лише тими областями, які здаються організації найбільш важливими, але і поточними вимогами ринку, якщо організація працює в конкурентному середовищі.

Вибір організації для порівняння визначається безліччю чинників. При цьому необхідно дотримувати наступні правила. З одного боку, вибрана планка має бути досяжна, оскільки одна з вимог, що пред'являються до цілей, являється їх досяжність. З іншого боку, не слід занадто занижувати рівень вимог, оскільки легко отримуваний результат слабо мобілізує працівників.

Збір інформації є дуже відповідальним етапом при ухваленні будь-якого рішення. При реалізації цього етапу необхідно пам'ятати про вимоги, що пред'являються до інформації: повнота і достовірність. Ці вимоги відповідають сьомому принципу менеджменту якості : "Підхід до ухвалення рішень на основі фактів" (див. розд. 5.1).

Технологія проведення діагностування стану організації і технологія досліджень залежать від виду і цілей бенчмаркінга.

Партнерський бенчмаркінг проводиться декількома організаціями, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укладати як однопрофільні, так і різнопрофільні організації. У першому випадку така угода є також засобом пом'якшення конкуренції, якщо організації працюють на одному ринку. У другому випадку порівняння проводиться в межах однієї вибраної функціональної області (функціональний бенчмаркінг) або по усіх

співпадаючих функціональних областях (загальний бенчмаркінг), наприклад, управління персоналом, маркетинг та ін. На рис. 5.10 представлені основні етапи проекту проведення партнерського бенчмаркінга.

Індивідуальний конкурентний бенчмаркінг проводиться у тому випадку, коли з якихось причин неможливо укласти партнерську угоду з передбачуваним еталоном для порівняння. Цей вид бенчмаркінга здійснювати значно важче, що пов'язано із складнощами при зборі інформації про передбачуваного партнера.

Рис.5.10. Етапи проекту проведення партнерського бенчмаркінга

Різновидом зовнішнього індивідуального бенчмаркінга являється самооцінка за офіційними критеріями. Самооцінка – це усебічне оцінювання, підсумком якого є думка або судження про результативність і ефективність організації і рівня розвитку СМК. Самооцінка здійснюється на відповідність критеріям премій в області якості різного рівня (міжнародні, національні, галузеві та ін.), які фактично є моделями досконалості, або вимогам, прописаним в певних документах, наприклад в міжнародних стандартах на системи менеджменту якості. В цьому випадку, як і при інших видах зовнішнього бенчмаркінга, організації порівнюють свою діяльність з еталоном,

яким виступає не інша організація, а деяка модель у вигляді набору критеріїв (вимог).

У галузі зв'язку щорічно упродовж декількох років проводився конкурс на здобуття премії Мінзв'язку Росії в області якості і розроблено "Керівництво по самооцінці діяльності організації на відповідність критеріям премії Мінзв'язку", в якому приведена модель премії (рис.5.11). На моделі вказані максимально можливі бали за кожним критерієм. Самооцінка по такій моделі дозволяє визначити рівень ділової досконалості організації. У розділі 7 цього документу сказано, що сам по собі процес самооцінки ще не забезпечує вдосконалення діяльності організації, він забезпечує лише "моментальний знімок" стану справ, уявляє інформацію про сильні сторони діяльності організації і про ті області, де можна ввести поліпшення, а також дозволяє дати її оцінку в балах.

При виборі виду бенчмаркінга треба, разом з іншими чинниками, враховувати і витрати на реалізацію проекту. Так, якщо обмежуватися аналізом тільки національних організацій, то можна заощадити не лише тимчасові, але і фінансові ресурси, що особливо важливо для невеликих організацій. Крім того, робота з національними організаціями дозволяє уникнути можливих проблем, пов'язаних з мовними і культурними відмінностями. Саме цими причинами і пояснюється збільшений за останній час інтерес до внутрішнього бенчмаркінгу.

Рис.5.11. Модель премії Мінзв'язку Росії в області якості

Внутрішній бенчмаркінг різко відрізняється від звичайного підведення підсумків діяльності і зіставлення її результатів по підрозділах. Встановлено, що просто ранжирування забезпечує лише 10% інформації, необхідній для ухвалення рішення, тоді як дослідження причин ситуації, що склалася, – 90%.

Проведення внутрішнього бенчмаркінга усіх різновидів можливо по процедурах, схожих із зовнішнім партнерським бенчмаркінгом, тобто шляхом порівняння з еталоном. Особливо цей підхід застосовний для внутрішньогалузевого і внутрішньофірмового бенчмаркінга. Внутрішньо фірмовий бенчмаркінг доцільно проводити в Міжрегіональних

телекомунікаційних компаніях між філіями і вузлами електрозв'язку однієї філії і різних філій.

Проте, враховуючи той факт, що внутрішній бенчмаркінг проводиться не в конкурентному середовищі, доцільно для його проведення широко використовувати метод діагностичної самооцінки, або самодіагностики по бізнес-моделі. Принципова відмінність такої діагностики від оцінки для конкурсу за якістю в тому, що перша використовується не для порівняння з іншими організаціями, а цій організації з самою собою. Достоїнства самооцінки від інших методів оцінки роботи і контролю діяльності організацій полягають в наступному. По-перше, самооцінка проводиться фахівцями, що досконально знають не лише видиму частину діяльності своєї організації і її формальні складові (структуру, документацію), але і неформальні складові організації, частенько приховані від очей зовнішніх аудиторів: стосунки між керівником і співробітниками організації, стосунки між співробітниками, відношення співробітників до самої організації, наявність неформальних лідерів і інші. По-друге, перевіряючим при самооцінці доступна уся інформація організація, тоді як для сторонніх перевіряючих, незважаючи на їх підписку про нерозповсюдження отриманої в організації інформації, все-таки доступна, як правило, не уся інформація.

Організації, що користуються інструментарієм бенчмаркінга для поліпшення своєї діяльності, зацікавлені в його просуванні в якості процесу, необхідного для розвитку організацій. З цієї причини в 1994 р. була офіційно заснована Глобальна мережа бенчмаркінга (GlobalBenchmarkingNetwork, GBN) в якості співтовариства офіційно незалежних центрів бенчмаркінга, що має своїми цілями сприяння загальному визнанню бенчмаркінга як інструменту менеджменту і його всесвітньому поширенню і застосуванню.

6 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

6.1 Адаптація персоналу до перетворень

У попередній главі, присвяченій питанням управління якістю в телекомунікаційній сфері, відзначалося (див. розд. 13.3), що компетентність співробітників усіх категорій є найважливішим елементом результативної і ефективної системи менеджменту якості будь-якої організації, а якість продукції і послуг безпосередньо залежить від наявності добре підготовленого і освіченого персоналу. Ось чому питанням управління персоналом в усіх галузях національного господарства останнім часом стала приділятися підвищена увага.

Відомо, що для досягнення завдань, що стоять перед організацією, використовуються ресурси, основними з яких традиційно вважаються: натуральні або природні; матеріальні (капітал), людські (праця), звані також чинниками виробництва. Сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і здібностей його співробітників і менеджерів до використання цих ресурсів з метою створення продукції або послуг і підвищення ефективності діяльності називається економічним потенціалом організації. Остання з вказаних груп ресурсів істотно відрізняється від будь-яких інших використовуваних організацією ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному.

1.На відміну від машин і сировини люди наділені інтелектом, і, відповідно, їх реакція на зовнішні дії (управління) є емоційно-осмисленою, а не механічною, отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. Саме ця обставина робить людину досить інерційним елементом організації.

2.Внаслідок володіння інтелектом люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку. У сучасних умовах науково-технічного прогресу, коли технології, а разом з ними і професійні навички застарівають впродовж декількох років, здатністю співробітників до постійного вдосконалення і розвитку є найбільш важливе і довготривале джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

3.Трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно стосунки людини і організації можуть носити довготривалий характер, на що також впливає низька мобільність більшості населення в нашій країні.

4.На відміну від матеріальних і природних ресурсів люди, як правило, приходять в організацію усвідомлено, з певною метою і чекають від організації надання можливості для реалізації цих цілей. Задоволеність співробітника організацією є такою ж необхідною умовою для продовження їх взаємодії, як і задоволеність організації співробітником.

Показник прибутку, що є однією з основних цілей функціонування організацій і що дозволяє оцінити ефективність роботи організації в цілому, складається з ефективності використання усіх ресурсів організації, включаючи індивідуальні ресурси співробітників. Таким чином виходить, що співробітники організації, з одного боку, впливають на формування цілей організації, а з іншої – визначають ефективність її функціонування. Ця обставина визначає пріоритетну роль людських ресурсів в порівнянні з іншими видами організаційних ресурсів.

Крім того, з усіх видів ресурсів, використовуваних організацією, найбільш чутливими, через свою специфіку, до впливу зовнішнього середовища і внутрішніх процесів організації являються людські ресурси. Люди є головним елементом організації, від них в першу чергу залежить виконання цілей організації. Для цього вони повинні адаптуватися під дії, що змінюються. Можливість адаптації обумовлюється переліченими вище особливостями людських ресурсів, які, як вже говорилося, визначаються усвідомленістю функціонування людини.

Необхідність адаптації персоналу до умов, що змінюються, визначається наступним. Якщо потреба в матеріальних ресурсах, тобто технічних засобах, перестає задовольняти, то таку техніку можна і треба замінити на нову. Процес цей не простий і вимагає аналізу і строгого обґрунтування. Якщо професійний рівень працівника перестає задовольняти вимогам організації, то його звільнення не лише хворобливий процес для конкретної людини, але і процес, що має серйозні соціальні наслідки для суспільства в цілому. Крім того, тоді як велика частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага службовців цієї організації, керівництво повинне працювати над підвищенням потенціалу кадрів, використовуючи доступні йому механізми адаптації персоналу під зовнішні і внутрішні умови, що змінюються.

Адаптація персоналу – складний багатоаспектний процес (рис.6.1). Зміна політичної ситуації вимагає від персоналу соціально-політичної адаптації і адаптації до нових економічних умов, технологічні нововведення вимагають адаптації до нових технологій. Однією з проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією, або адаптацією до внутрішніх умов організації. Така адаптація ділиться на первинну і вторинну. Вході взаємодії працівника і організації відбувається їх взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівника в нові професійні і соціально-економічні умови праці.

Під первинною адаптацією розуміють пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності. Як правило, це випускники учбових закладів. Ця категорія персоналу потребує особливої турботи з боку адміністрації.

Під вторинною адаптацією розуміють пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності в даній або іншій організації, до нової посади або нового місця роботи.

Особливим завданням як при первинній, так і при вторинній адаптації є пристосування співробітників до специфічної культури організації. Цей вид адаптації називають соціальною або соціально-психологічною. Враховувати наявність організаційної культури необхідно для того, щоб використовувати позитивні сторони цієї культури і, навпаки, нейтралізувати риси, що заважають реалізації організаційних цілей. Слід звернути увагу на те, що соціально-психологічній адаптації працівник піддається і під впливом зовнішніх умов (рис.6.1).

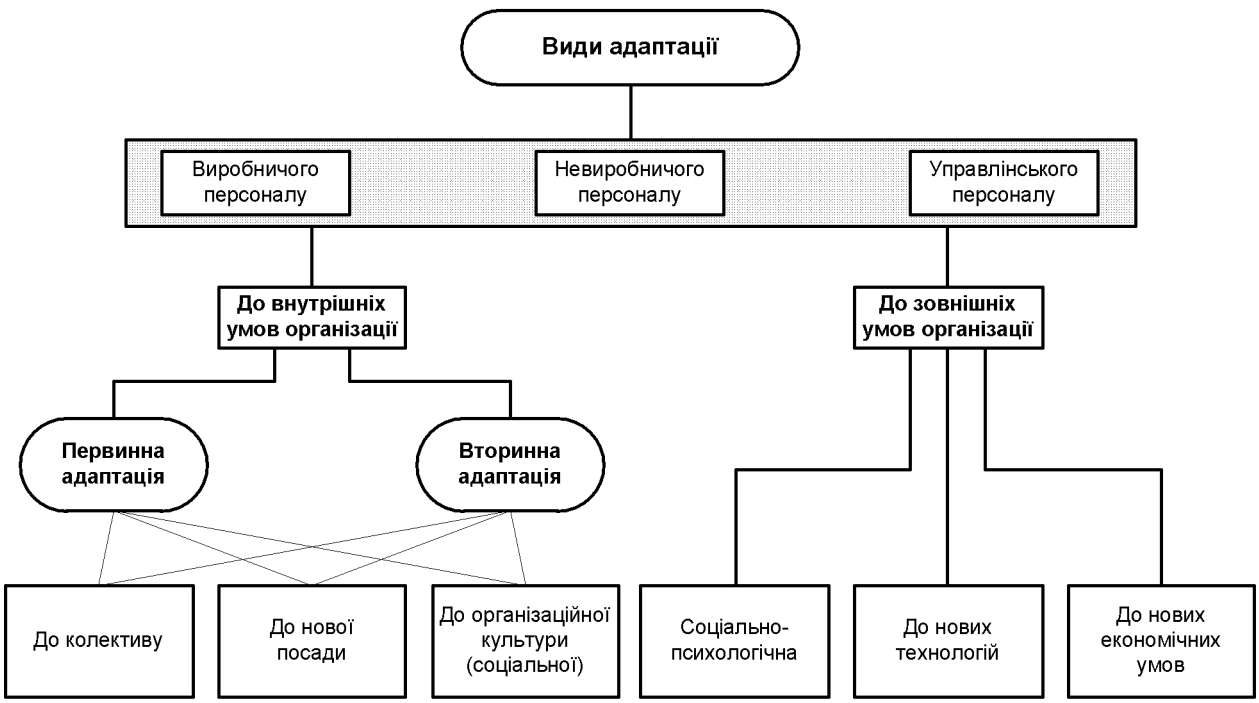


Рис.6.1. Види адаптації персоналу

Крім того, персонал виробничих і сервісних організацій ділиться на декілька категорій (див. розд. 2.2): виробничий персонал, до якого відносяться працівники, безпосередньо зайняті в основному виробництві, і допоміжні робітники, не зайняті в основному виробництві, управлінський персонал у складі керівників усіх рівнів, фахівців, службовців (співробітників штабних підрозділів).

Усі проблеми адаптації персоналу, вказані на рис.6.1, необхідно вирішувати для кожної категорії персоналу окремо.

Механізмом адаптації персоналу до умов, що змінюються, є система управління персоналом (СУП). Управління персоналом (УП) полягає в забезпеченні необхідних організації навичок і умінь (здібності) і бажання у її співробітників використовувати ці навички (мотивація). Систему управління персоналом можна визначити як сукупність методів, процедур, прийомів дії

організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Здійснюється адаптація через реалізацію функцій управління, які можна розділити на три групи.

До першої групи відносяться функції підбору і професійного, психологічного і фізичного розвитку персоналу. Призначення цієї групи – формування трудового потенціалу організації.

До другої групи відносяться функції оцінки персоналу, які дозволяють планувати потреби в трудових ресурсах, позитивно впливати на мотивацію співробітників, прийняти рішення про винагороду, просування, звільнення.

До третьої групи відносяться функції винагороди співробітників – компенсації за час (див. розд. 6.3), енергію, інтелект, які вони витрачають, працюючи над досягненням організаційних цілей. Основне значення системи винагороди (компенсації) полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників організації, направивши його на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями організації. Система компенсації є формою зворотного зв'язку в будь-якій організації.

Кожна функція реалізується за допомогою системи методів, процедур і прийомів, які впливають на характеристики персоналу, оцінюючи або змінюючи їх, і є конкретною системою управління у рамках загальної системи управління персоналом. Характеристики персоналу можна передусім розділити на кількісні і якісні. Якісні характеристики рекомендується ділити на дві підгрупи: здібності і мотивації (старанність). Під здатністю розуміється наявність у співробітника або кандидата в співробітники необхідних для своїх функцій професійних знань, навичок, кмітливості, фізичної сили і витривалості, морального стану і загальної культури. Проте одного уміння виконувати професійні обов'язки не досить для досягнення цілей організації, оскільки яким би кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати або мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації і професійної майстерності забезпечують досягнення результату.

Неважко зробити висновок, що кількісні і якісні характеристики персоналу передусім залежать від тієї групи функцій, яка формує трудовий потенціал. Ведучими в цій групі є функції підбору персоналу і професійного розвитку. Кожна з цих функцій має свої приватні цілі, підфункції і системи реалізації.

Особливе місце серед функцій управління займає функція оцінки. Її результати використовують для механізму підстроювання. Завдання цієї функції можна розділити на чотири групи, які і складають основу алгоритму адаптації:

1.Оцінка ефективності управління персоналом.

2.Оцінка якості трудового потенціалу на цю дату, або оцінка стану. До цієї групи входять оцінки наступних параметрів: ефективності виконання кожним співробітником своїх функцій, ефективності використання кожного

співробітника, оцінка ергономіки і естетики праці, фізичного стану працівників, а також соціально-психологічна діагностика.

3.Оцінка якості трудового потенціалу в стратегічному плані. До цієї групи входять наступні завдання: реєстрація професійних навичок, визначення чисельності працівників з певними навичками, оцінка невідповідності (відповідності) між існуючими і необхідними на перспективу знаннями і навичками, оцінка невідповідності (відповідності) між наявною і необхідною на зазначену перспективу чисельністю персоналу, оцінка здатності працівників до навчання, оцінка зовнішнього ринку праці.

4.Оцінка ефективності заходів по управлінню персоналом. Якщо ефективність управління виявилася нижче за норму, то слід шляхом оцінки стану персоналу виявити причину зменшення її ефективності і включити відповідний механізм підстроювання.

Окрім тактичних завдань, управління персоналом займається також рішенням завдань кадрових стратегій, які орієнтовані на облік майбутніх впливів, які приведуть до змін, що вимагають управління. Перенесення упору в контролі з минулого на майбутнє є важливою проблемою загального значення, бо краще з 75%-ній упевненістю передбачати помилку, яка може статися в майбутньому, якщо не зробити певні кроки, чим мати 100%-не знання про походження помилки, яка вже допущена.

При впровадженні змін потрібно не придушувати опір співробітників, що, як правило, призводить до пасивності, а навпаки, сприяти їх мобілізації до досягнення цілей, тобто сприяти їх адаптації до змін, що відбуваються. Керівництво організації повинно заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію всього персоналу до тих змін, яке належить впроваджувати в організації.

Найбільш використовувана в даний час модель процесу впровадження змін включає три стадії: стадія пробудження, на якій повинна проходити адаптація персоналу; перехідний період (просування) і стадія закріплення досягнутого. Кордони між цими стадіями не надто чіткі, а час їх реалізації визначається конкретною ситуацією. Для успіху впровадження змін особливо важливою є перша стадія.

Для успішної адаптації персоналу до змін необхідно знати, що будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному і організаційному.

Найбільш формалізованим, отже, легше сприймаються як і оцінюваним є третій рівень, тому керівники часто обмежуються зосередженням уваги тільки на ньому. До організаційних аспектів змін відносять впровадження нових технологій, перебудову виробництва, зміну форм звітності, зміни в горизонтальних зв'язках і т.д. Однак успіх впровадження змін в дечому залежить від двох інших рівнів. На індивідуальному рівні, як показують дослідження в цій області, кожен співробітник спочатку виробляє власну думку про прийдешні зміни, в результаті він визнає їх необхідність чи відкидає їх. Потім він з'ясовує, як ставляться до введення змін колеги, «приміряючи» свою позицію до їхньої

позиції, в результаті чого виробляється колективна позиція. Незалежно від характеру цієї позиції змиритися з новими методами і умовами роботи доведеться всім. Однак успіх справи впровадження змін можливий тільки в тому випадку, коли колективна позиція підтримує ці зміни, що багато в чому залежить від позиції неформальних лідерів.

Залежно від реагування на майбутні зміни співробітників організації можна розділити на три категорії:

- Прибічники. До них відносяться співробітники, які бачать очевидні переваги передбачуваних змін і не тільки підтримують їх впровадження, а й докладають зусилля, щоб до них пристосуватися;

- Амбівалентні. Це співробітники, для яких переваги і недоліки майбутніх змін здаються рівноцінними. Вони займають вичікувальну позицію, сильно не пручаючись змінам, а й активно їх не підтримуючи;

- Противники. Представники цієї групи не шукають способу пристосуватися до змін і всю свою енергію спрямовують на боротьбу з ними. Навіть якщо вони будуть змушені змиритися зі змінами, вони будуть вишукувати слабкі сторони проведених заходів і всіляко виявляти своє невдоволення, виконуючи свою роботу чисто механічно, отже, мало продуктивно.

Практика показує, що успішне проходження стадії пробудження залежить від наявності в даній організації факторів, що стимулюють процес впровадження змін, основними з яких є наявність недоліків, очевидних для співробітників і викликають невдоволення серед них, явна підтримка прийдешніх змін з боку неформальних лідерів і можливість отримання співробітниками особистих вигод від цих змін.

Таким чином, задача керівників домогтися того, щоб у майбутніх змін було якомога більше прихильників. Для цього вони мають керувати процесом впровадження змін, одним з головних етапів якого є підвищення зацікавленості персоналу наступними способами:

- залучення уваги співробітників до тих зовнішніх загроз, наявність яких виправдовує витрати на введення змін;

- наведення прикладів минулих невдач, підтверджуючих нагальну необхідність внесення змін в сучасну практику роботи організації;

- надання співробітникам можливості особисто переконатися в існуванні розриву між існуючою практикою роботи організації та реальними зовнішніми умовами її існування (зміна складу і числа споживачів, конкуренція, вимоги законодавства та ін.) І самостійно виявити ті чинники, які згубно позначаються на рівні ефективності організації;

- ознайомлення з фактичними даними оцінки організації у порівнянні з її конкурентами за результатами бенчмаркінгу та результатами дослідження причин невдоволення споживачів роботою та / або продуктами (послугами) організації;

- вивчення існуючої практики роботи в інших організаціях з тим, щоб підвищити сприйнятливість співробітників до нових ідей;

- проведення заходів, стимулюючих обговорення очікуваних змін (конференції, навчальні курси, курси підвищення кваліфікації та ін.).

Реалізація перелічених заходів вимагає не тільки матеріальних і часових затрат, але затрат сил та енергії керівників. Причому вище керівництво, якщо безпосередньо і не бере участі в технічній реалізації змін, повинно явно демонструвати свою підтримку змін. Однак витрати на адаптацію персоналу окупляться в перехідний період, коли зміни впроваджуватимуться, за рахунок значного зниження рівня опору ім.

6.2 Підвищення компетентності та обізнаності персоналу

Питання професійного вдосконалення персоналу є складовими кадрової політики організації. Кадрова політика – система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів основної ланки управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, форм і методів роботи з персоналом. Кадрова політика стає тією програмної середовищем, в яку встановлюються конкретні програми оптимізації та розвитку людських ресурсів (навчання, атестація і т.д.).

Підготовку фахівців можна представити у вигляді процесу, що складається з трьох складових. Кожна складова являє собою групу однорідних процесів: перебування в навчальних закладах, що дають спеціальну освіту; самонавчання; навчання через систему підвищення кваліфікації на виробництві.

Для підвищення ефективності технологічного процесу підготовки робочої сили в цілому необхідно, щоб кожен етап цього процесу адаптувався під інші етапи і під умови зовнішнього середовища.

Особливий інтерес представляють другий і третій етапи процесу підготовки фахівця, оскільки доведено, що як би добре не був налагоджений навчальний процес в будь-якому навчальному закладі, 10-15% знань, отриманих в цих закладах, зазнає швидке моральне старіння через високі темпів науково-технічного процесу.

Другим етапом є самонавчання, або самоосвіта, що представляє собою процес придбання знань шляхом самостійних занять поза навчальним закладом, без допомоги викладача. Причому цей етап є постійно діючим в житті будь-якої людини протягом усього часу, поки він реалізується як фахівець.

Етап самоосвіти виник через необхідність постійної адаптації реальних і потенційних працівників під мінливі умови виробництва. Ефективним процес самоосвіти може бути тільки при добре продуманою і методично організовано системі, яка напряму пов'язана з підготовкою друкованих видань, спеціально орієнтованих на самоосвіту: популярні брошури, довідники для фахівців, наукові та науково-виробничі журнали та ін., А також з випуском аудіо-та відеокасет з циклами лекцій висококваліфікованих викладачів. Прогрес в Інформаційним технологіях та телекомунікаціях значно полегшують завдання створення ефективної системи самоосвіти за рахунок підвищення доступності коштів для дистанційного навчання. Такі досягнення телекомунікації, як

електронна пошта та Інтернет, дають нові можливості для спільного використання інформації.

До основних форм самоосвіти належать:

- Вивчення літератури, складання конспекту для більш глибокого осмислення прочитаного;
- Аналіз наукових і практичних даних, наприклад статистичних;
- Відвідування тематичних виставок;
- Стажування в організаціях, які є передовими по тих напрямках, по яких навчається той, хто хоче підвищити кваліфікацію;
- Активне використання можливостей для вивчення виробничих та інших про-процесів інших організацій під час відряджень;
- Ініціативна участь в роботі семінарів з питань, що цікавлять;
- Ініціативне вивчення ефективних методів роботи інших працівників;
- Підготовка до виступів та участь у роботі науково-практичних та виробничих конференцій;
- Підготовка до занять з професійного навчання як в якості слухача, так і викладача (лектора);
- Систематична робота по складанню та виконанню індивідуального плану роботи з самоосвіти.

Третім етапом процесу підготовки фахівця є навчання через систему підвищення кваліфікації, яка повинна існувати на будь-якому виробництві, в будь-якій установі, навчальному закладі, науково-дослідній та проектній організації, конструкторському бюро.

Метою професійного навчання є розвиток навичок і умінь, необхідних цій організації.

Перший крок до бажаного результату полягає в розробці відповідно до кадрової політики ключових моделей компетенції співробітників. Компетенція – набір взаємозв'язаних знань, умінь і здібностей, необхідних для виконання основної роботи, які можуть бути оцінені з точки зору ефективності, порівнюватися з попередньо розробленими стандартами і вдосконалюватися шляхом навчання. Це дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно може працювати людина в залежності від займаної посади.

Другий крок полягає в створенні чіткого уявлення про людський капітал організації, визначенні можливостей розвитку кадрового потенціалу і ключових принципів управління персоналом. По суті мова йде про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні й у майбутньому), і тими знаннями і навичками, якими він володіє в дійсності. Необхідно враховувати фізіологічні, психічні можливості, особливості характеру і особистісні цінності людини. Набір цих якостей завжди індивідуальний. Завдання керівника – створити такі умови, при яких кожен співробітник буде відчувати себе на своєму місці, а організація – отримувати великі прибутки.

Вся подальша робота з підвищення професійного рівня працівників може виявитися марною і навіть завдати шкоди, якщо помилитися в оцінці людського потенціалу організації.

Отримана інформація дає можливість зрозуміти, що необхідно зробити для підвищення ефективності роботи кожного співробітника організації і як перебудувати процес управління, щоб підняти продуктивність праці. Можливо, одних співробітників потрібно відправити на курси підвищення кваліфікації, других – перевести на іншу ділянку, третіх – підвищити на посаді і так далі. Все залежить від можливостей кожної конкретної людини. Важливо правильно визначити, що рухає людиною: бажання трудитися, спрага успіху чи прагнення служити людям. Від мотивації насамперед залежить те, яку роботу співробітник організації буде виконувати з максимальним вкладенням власних сил.

Планування навчання персоналу дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника. Воно прискорює процес адаптації працівника до умов виробництва, на тому ж самому робочому місці. Навчання і підвищення кваліфікації в будь-яких формах і видах є важливим об'єктом внутрішньоорганізаційного планування. У його рамках, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти) років потреба в підвищенні кваліфікації і розробляються необхідні плани і програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з урахуванням направлінь діяльності фірми і особистих потреб людей.

Навчання персоналу потрібно у випадках, коли працівник приходить в організацію, призначають на нову посаду або доручають нову роботу, коли у працівника не вистачає на-навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці організації або її зовнішньому середовищі.

Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу вважаються первинне навчання відповідно до завдань організації, а також навчання з метою ліквідації розриву між вимогами посади і особистими якостями, підвищення загальної кваліфікації, роботи за новими напрямками розвитку організації, засвоєння нових прийомів та методів трудових операцій.

Основні форми навчання нових працівників на виробництві: індивідуальна і групова підготовка, наставництво, інструктаж, ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в тому числі і в інших підрозділах. Вважається, що ротація надає позитивний вплив на працівників, але вимагає високих витрат і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Існують дві основні форми професійного навчання: на робочому місці і з відривом від виробництва - у навчальних закладах. При достатньому запасі теоретичних знань, отриманих в навчальному закладі, варіант навчання на робочому місці більш кращий, ніж на різних спеціальних курсах, оскільки дозволяє входити в роботу відразу ж в процесі її виконання, вимагає менших

витрат, забезпечує зв'язок з практикою. Однак таке навчання вимагає ретельного відбору інструкторів, їх близькості до студентів за соціальним станом і особистим якостям.

Навчання є одним з найважливіших елементів функції розвитку персоналу, яка представляє собою систему взаємопов'язаних дій. Крім навчання, ця система включає вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах тієї або іншої кваліфікації, управління кар'єрою і професійним ростом, організацію процесу адаптації, формування організаційної культури.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним.

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняттю посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і його особистих якостей. На потребу в професійному розвитку працівників впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності. Сучасному виробництву необхідні фахівці, які навчалися не менше 10-12 років, але і після закінчення вузу їх знання нерідко відстають на 5-6 років від реального життя, а через 10 років повністю застарівають, тому їх необхідно оновлювати.

Загальний розвиток персоналу ширший, ніж професійний, так як відбувається в процесі щоденної діяльності, а не зводиться тільки до проведення навчальних семінарів і заходів.

Велике значення в розвитку персоналу відіграє внутрішньофірмовий, або корпоративний, розвиток, під яким розуміється процес придбання нових знань, здібностей, цінностей та мотивацій, націлений на розвиток людських ресурсів, перетворення їх знань і здібностей в практичні навички та компетенції для підвищення ефективності та реалізації стратегій організації . Корпоративне навчання, на відміну від традиційного професійного навчання, має свої характерні риси і пріоритети, відображаючи систему спільно прийнятих цінностей, норм поведінки, які розуміються, схвалюються, формуються всіма членами організації як спільноти.

Відмінні риси корпоративного навчання:

- Залучення в процес навчання всіх співробітників організації;
- Випереджаючий характер навчання по відношенню до структурних, технологічних та інших змін, що дозволяє персоналу адаптуватися до них до їх настання і, отже, позитивно позначається на результатах діяльності організації в цілому;
- Орієнтація не тільки на оновлення професійних знань і навичок, а й на соціальний розвиток, формування цінностей організації (див. розд. 2.1 і 4.4), активізацію творчого та морального потенціалу співробітників відповідно до принципів корпоративної культури і цілями бізнес - стратегій;
- В якості пріоритету висувається не отримання більшого обсягу «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності організації;

- Формування не лише професійних навичок і умінь, а також навичок міжособистісного спілкування як в рамках організаційної структури, так і поза нею;

- Зростання значущості саморозвитку та самоосвіти;

- Пріоритетне використання активних методів навчання, які припускають, що який навчається є творцем знань, інформації та рішень, а не пасивним слухачем і виконавцем. Корпоративне навчання – це навчання дією;

- Акцент на мотивації необхідності навчання. Кожен працівник повинен знати, що стане краще особисто для нього, якщо він буде вдосконалюватися з того чи іншого напрямку. Мотивами можуть бути бажання освоїти нову роботу, зберегти колишню або отримати більш високу посаду, забезпечити гарантію стабільності чи зростання доходів, придбати знання, розширити контакти, стати більш незалежним від роботодавців і конкурентів і ін .;

- Інноваційний і креативний характер навчання. В даний час в технології освіти виділяють підтримуючий і інноваційний підходи. Перший спрямований на підтримання, відтворення існуючого досвіду, культури і є традиційним не тільки для середніх і вищих навчальних закладів, а й для низки організацій, які ще не усвідомили роль людських ресурсів для успішного функціонування організації в сучасних умовах. Другий підхід являє собою процес освітньої діяльності, який стимулює інноваційні зміни в існуючій виробничій та соціально-культурному середовищі. Інноваційне навчання пов'язане з творчим пошуком на основі наявного досвіду, з активним відгуком на виникаючі як перед окремою людиною, так і перед організацією проблемні ситуації.

Корпоративне навчання – дороге. У провідних компаніях відповідні витрати стоять на другому місці після витрат на оплату праці. Однак вкладення в людський капітал зараз вважають більш вигідними, ніж у традиційні активи, оскільки вартість сучасних продуктів і послуг визначається в основному вартістю інтелектуального ресурсу. Таким чином, витрати на навчання не відносять до витрат, які необхідно знижувати, а розглядають як інвестиції, які слід ефективно використовувати з тим, щоб в майбутньому вони принесли чималі вигоди.

З метою вдосконалення системи корпоративного розвитку персоналу доцільно мати загальну методику формування єдиних орієнтирів і рішень по реалізації проектів професійного навчання. У зарубіжній практиці подібну методику давно вважають уніфікованою. У Франції її називають «Кайе-де-шарж», дослівного перекладу цього терміна в російській мові немає, як немає і подібної методики, тому у вітчизняній літературі прийнято говорити про модель виявлення потреб, коригування, реалізації та оцінки проекту професійного навчання. В загальному вигляді в цю модель включають складові, зазначені в табл. 6.1. Застосування цього підходу допомагає досягненню рівня задоволення потреб у навчанні за рахунок збалансованості між попитом і пропозицією, тобто кожна з позицій «попит» в табл. 6.1 вимагає проведення низки локальних дій («пропозиція»), які спрямовані на детальне виявлення всієї наявної інформації з даного питання і її коректуванню з плином часу при реалізації та оцінці проекту.

Таблиця 6.1. Модель виявлення потреб, коригування, реалізації та оцінки проекту професійного навчання

Попит	Пропозиція
Вироблення стратегії проекту (дерево цілей підприємства)	Розробка заходів (тактики) по реалізації проекту
Ідентифікація учасників проекту	Визначення слухачів, викладачів і організаторів навчання
Наявні ресурси для реалізації проекту	Навчально-матеріальна та навчально-методична база, складання кошторису витрат
Очікувані практичні результати	Навчальні заходи, оцінка якості навчання та реалізації проекту, досягнутий рівень кваліфікації працівників

Незважаючи на те що більшість організацій займається розвитком персоналу, включаючи навчання, багато з них приділяють недостатню увагу аналізу його результативності. Разом з тим останнім часом все гостріше постає питання про те, що організація повинна оцінювати результативність підготовки персоналу.

Різні завдання проекту підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки припускають різні оцінки. Оцінка повинна проводитися з урахуванням відгуків керівника підрозділу, групи, окремих працівників, викладачів курсу, менеджерів по персоналу за такими критеріями, як досягнення рівня поставлених завдань, показники результатів навчання і т.п. Основним фактором оцінки проекту є аналіз не тільки результатів навчання слухачів, а й усіх заходів проекту. Поетапна і загальна оцінка проекту є дуже важливою функцією реалізації та своєчасної коректування проекту. Вона замикає цикл робіт і створює основу для формування аналогічного нового проекту з професійного навчання чергової групи працівників. Критерії оцінки відображені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2.Критерії оцінки професійного навчання

Суб'єкт, що оцінює результати навчання	Критерії оцінки
Керівник підрозділу	Загальна оцінка проекту; результати професійного навчання працівника
Той кого навчають	Результати професійного навчання; ступінь застосування отриманих знань на практиці
Викладач	Практичні навички та вміння слухачів за результатами навчання; педагогічні розробки, прийоми та методи навчання

Менеджер по персоналу	Загальна оцінка проекту; результати професійного навчання слухачів; оцінка організації проекту; якісна оцінка викладацького складу; оцінка методичного і технічного забезпечення навчання

Звичайно, впоратися зі складними і об'ємними завданнями, про які йшлося в даному розділі, одному керівнику важко, потрібні спеціальні знання і відповідний досвід. Тому в організаціях зростає роль керівників {менеджерів) і спеціалістів системи управління персоналом і, зокрема, навчання персоналу. Ці співробітники повинні бути розробниками і ідеологами програм внутрішньофірмового навчання

6.3 Мотивація праці як інструмент управління

Задачу мотивації працівників усіх категорій слід вважати ключовою в системі управління персоналом, оскільки при її грамотному рішенні можна досягти важливої мети організації – стимулювання виробничої поведінки співробітника для отримання від нього найкращих результатів. Додатковим наслідком рішення цього завдання є покращення іміджу організації, завдяки чому зменшується плинність кадрів і з'являється можливість залучати для роботи в організації кваліфікованих фахівців.

Проблема мотивації до праці давно привернула увагу дослідників, і створені ними теорії можна умовно розділити на дві групи:

- Перша пов'язує трудову мотивацію з реакцією на зовнішні чинники і тому припускає, що управляти людьми можна за допомогою системи покарань і заохочень;
- Друга, найбільш популярна в даний час, пояснює мотивацію до праці з точки зору внутрішнього світу людини.

Теорії останньої групи в свою чергу розвивалися за двома напрямками.

До першого напряму відносять теорії, які розглядають питання про причини мотивації поведінки людей і намагаються ідентифікувати потреби, які змушують людину діяти певним чином. Найвідомішою тут є теорія мотивації американського психолога А. Маслоу, в основі якої лежить ієрархія, яка надається пірамідою з потреб п'яти рівнів:

1) фізіологічної потреби в їжі, воді, теплі, якомусь житлі, що забезпечує виживання самій людині і його потомству;

2) потреби в стабільності і безпеки як прагнення людини задовольняти фізіологічні потреби на постійній основі, зберігати певний рівень життя, контролювати своє життя і будувати прогнози;

3) соціальні потреби – бажання бути коханим, визнаним членом суспільства, самому любити і мати постійні контакти з іншими членами суспільства;

4) потреби в суспільному визнанні та самоствердженні – набутті визначеного соціального стану, визнання за компетентність, прагнення до незалежності, самоповазі і престижу;

5) потреба в самоактуалізації: самореалізації та самовираженні.

Відповідно до цієї теорії, люди можуть проявляти більш високі потреби тільки тоді, коли задоволені їх більш низькі потреби. Цим пояснюється пірамідальна форма структури: в сучасному світі людей з більш низькими потребами більше, ніж з більш високими. Коли потреба задоволена, вона більше не мотивує людину, її поведінку спрямовується на задоволення потреб наступного рівня. Іншими словами, тільки незадоволені потреби діють як мотиватори. Теорія Маслоу не має виробничої спрямованості, вона відноситься до життя людини взагалі. Однак фахівці системи управління персоналом можуть використовувати її для виявлення домінуючих потреб кожного співробітника організації, що дозволить створити відповідну мотивацію його діяльності.

Інші теорії мотивації, що відносяться до цього напрямку і що досліджують виробничу поведінку людини, базуються на теорії Маслоу. Наприклад, теорія двох факторів Герцберга надає керівникам практичні рекомендації щодо стимулювання праці співробітників організації. В основі цієї теорії лежить положення про те, що існують два види факторів, що впливають на трудову поведінку людини: фактори, пов'язані із зовнішніми умовами праці, звані гігієнічними, і фактори, пов'язані з утриманням праці. Перші не надають стимулюючої дії на працівника і включають умови праці, величину заробітної плати, що надаються організацією пільги, соціальний статус, гарантії зайнятості тощо. Однак, якщо ці чинники надані не в тій мірі, на яку розраховував працівник, він може знизити продуктивність праці, якість праці, влаштувати страйк і навіть покинути організацію. Відсутність факторів другого виду не приводить до появи незадоволеності у працівників, але вони є мотиваторами і сприяють підвищенню продуктивності праці. До цих факторів відносять відповідальність і можливість приймати рішення, просування по службових сходах, позитивні оцінки досягнень, почуття задоволеності від досягнутого, зміст роботи.

Теорії мотивації другого напрямку базуються на дослідженні процесу, який проходить людина перш, ніж отримати мотивування діяти певним чином, щоб задовольнити свою потребу. У цій групі найбільш відомою є мотиваційна теорія очікування Врума. Суть її полягає в тому, що люди ведуть себе тим чи іншим чином в залежності від результату, який вони очікують отримати від своєї діяльності. Якщо передбачуваний результат не має цінності для працівника, він не стане прикладати особливих зусиль, і навпаки, при високій привабливості результату для людини він докладе максимум зусиль для його досягнення.

Всі існуючі теорії мотивації не є досконалими, оскільки кожна окрема людина унікальна, тому управління людьми, окрім знань теорій, методів, прийомів, вимагає ще й творчого підходу

На рис. 6.2 представлена загальна характеристика систем компенсації, що діють в даний час в організаціях, які визнають правила ринкової економіки. Системи компенсації діляться на традиційні і нетрадиційні.

Форми нематеріальної винагороди

Традиційна система компенсації

Основний елемент (заробітна плата або оклад) + ***Додатковий необов'язковий елемент*** (річні премії як фіксований відсоток від річної заробітної плати) + ***Додатковий обов'язковий елемент*** (додаткові пільги, або соціальна програма).

Примітка: соціальна програма може включати медичне страхування, страхування життя, підтримку в надзвичайних ситуаціях, пільгові путівки в оздоровчі заклади для дорослих і дітей та ін.

Нетрадиційні системи компенсації

Система змінної заробітної плати:
Основний елемент (величина винагороди працівника, що змінюється в залежності від різних факторів, насамперед, від результатів його роботи) + ***Додатковий необов'язковий елемент*** (річні премії, що залежать від результатів роботи співробітника і організації) + ***Додатковий обов'язковий елемент*** (додаткові пільги чи соціальна програма)

Групові системи заробітної плати:
Постійна складова (базова заробітна плата на основі посадового окладу) + ***Змінна складова*** (винагорода за результатами роботи групи, бригади, структурного підрозділу, організації) + ***Додатковий обов'язковий елемен***т (додаткові пільги чи соціальна програма).
Різновиди систем: винагорода за підсумками роботи бригади; винагорода за підсумками роботи структурного підрозділу; винагорода за підсумками роботи організації; стимулювання, орієнтоване на підвищення вартості бізнесу.

Системи плати за знання і компетенції:
Постійна складова (базова заробітна плата на основі посадового окладу) + ***Змінна складова*** (винагорода за знання і компетенції при їх періодичному підвищенні) + ***Додатковий обов'язковий елемент*** (додаткові пільги чи соціальна програма)

Форми нематеріального нагородження

Умови праці	Моральне заохочення	Загальносистемні фактори	Можливість самореалізації

Рис. 6.2. Компенсаційні (мотиваційні) системи винагороди

Всі складові традиційної системи компенсації повідомляють працівникові заздалегідь при наймі на роботу. При такому підході грошову винагороду, в тому числі премії, залишається постійним протягом певного досить тривалого часу і встановлюється в залежності від кваліфікації, посади, обов'язків, але не

залежить від кількості, складності та якості завдань, виконаних працівником за цей час. Ця система мотивує виконання виробничих завдань або посадових обов'язків тільки в обумовлених контрактом обсягах і не стимулює підвищення виробничої активності. В цьому випадку центральне питання управління компенсацією складається у визначенні величини заробітної плати кожного з працівників організації. В рамках традиційної системи компенсації цю задачу рекомендується вирішувати за алгоритмом, представленому на рис. 6.3. Результати рішення задачі визначаються не тільки виробничими характеристиками організації (вид наданої послуги або продукту, технологія, технічна оснащеність і т.д.) і законодавчо-правовими актами, а й іншими факторами, наприклад її географічним положенням, що для організацій зв'язку має важливе значення.

Переваги і недоліки цієї системи відзначені на рис. 6.3 в примітках, але головним її недоліком є те, що вона не завжди чітко встановлює зв'язок винагороди окремого співробітника з результатами діяльності організації в цілому, що, як вже зазначалося, практично не стимулює працівника до підвищення продуктивності і якості праці. З цієї причини в даний час багато організацій поєднують добре зарекомендовані традиційні системи компенсації з нетрадиційними.

В системах нетрадиційної компенсації винагорода за виробничу діяльність визначається не по настільки чітким алгоритмом, як у традиційній системі, і залежить від результатів діяльності як кожного працівника, так і організації в цілому. Як видно з рис. 6.2, ці системи діляться на три групи: системи змінної заробітної плати, групові системи заробітної плати, системи плати за знання і компетенції.

Системи змінної заробітної плати стали виникати досить давно. Найвідоміша з них і широко використовувана при встановленні винагороди для певних категорій виробничих робітників – відрядна оплата праці існує вже багато століть. Гідність цієї системи – в безпосереднього зв'язку між результатом трудової діяльності та винагородою за неї, що, безумовно, цінується самими працівниками. З іншого боку, працівники, зацікавлені в обсягах виробництва, далеко не завжди дбають і про якість виробленої продукції або послуги. У телекомунікаційній галузі ця система оплати використовується для певних категорій працівників.

Для стимулювання працівників відділів продажу рекомендується використовувати також давно відому систему комісійних, яка встановлює пряму залежність винагороди від обсягу продажів. Існують кілька методів встановлення комісійних виплат, використання яких в конкретному випадку залежить від цілей організації, особливостей реалізованої продукції або послуг, специфіки ринку та інших факторів.

Опис робочих місць

***Метод*: Посадові інструкції (ПІ).**
Складаються кадровою службою спільно з керівниками відділів і підрозділів на основі власного досвіду та досвіду аналогічних організацій, спостережень за працівниками, бесід з ними, рекомендацій консультантів, що спеціалізуються на підготовці даного документу для різних організацій.

П р и м і т к а. Додатковими інструментами при складанні ПІ можуть бути: посадова професійно-кваліфікаційна модель; формуляр опису посади

Класифікація робочих місць

***Метод*: Ранжування робочих місць.**
Шляхом емпіричного аналізу ПІ кожному робочому місцю привласнюється певний ранг.
П р и м і т к а. Є найбільш простим і найменш точним методом класифікації

***Метод*: Створення системи розрядів.**
Крок № 1. Кадрова служба встановлює систему розрядів або класів на основі масштабів відповідальності, важливості виконуваних функцій, вкладу у досягнення цілей організації, необхідного рівнями кваліфікації, напруженої праці та ін.
Крок № 2 ПІ порівнюються з описом розрядів, і кожному робочому місцю привласнюється розряд, найбільш що співпадає з ПІ.

П р и м і т к а. Є найбільш поширеним методом класифікації. Однак зберігає елемент суб'єктивності

***Метод*: Система балів (багатофакторний аналіз).**
Крок № 1. Для кожного робочого місця в організації визначаються ключові фактори (наприклад, ступінь відповідальності, рівень кваліфікації, рівень освіти, умови праці тощо)
Крок № 2 Кожен фактор оцінюється в балах за певною системою.
Крок № 3. Складається довідник або класифікатор, що містить опис кожного фактора.
Крок № 4. Порівнюються ПІ та класифікатор, і в результаті визначається загальна сума балів для даного робочого місця.

П р и м і т к а. Є більш детальним і об'єктивним методом класифікації, однак вимагає значних витрат часу і спеціальної кваліфікації

Аналіз ринку праці

***Метод*: Огляди компенсації**
Визначає, як інші організації, що працюють на тому ж географічному ринку, винагороджують своїх співробітників.

П р и м і т к а. У країнах з розвиненою ринковою економікою детальні огляди про рівень заробітної плати на конкретному ринку (географічної території) становлять або державні органи, або приватні компанії, що спеціалізуються в даній області

Визначення ціни робочого місця

***Метод*: Порівняння відносної (внутрішній) та абсолютної (ринкової) цінності робочого місця**
Зіставляється сума балів, яка оцінює дану посаду, і величина заробітної плати (ЗП) для цієї посади, визначена в результаті огляду.

П р и м і т к а. Використовуючи апроксимацію, можна побудувати залежність між відносною і абсолютною вартістю робочого місця. Недолік методу полягає в тому, що він не враховує індивідуальні особливості людей, що займають однакові посади. Доцільно групувати посади в розряди і встановлювати вилки ЗП для кожного з них

Встановлення заробітної плати окремому працівникові

Метод: Заснований на вилці ЗП для кожного розряду. Кадрова служба готує пропозицію по ЗП, виходячи з розряду, до якого відноситься посаду, вилки ЗП, індивідуальних характеристик співробітника (стаж роботи, освіта та ін.). Потім пропозиція розглядається і затверджується за прийнятою в організації схемою

Рис. 6.3. Алгоритм визначення заробітної плати при традиційній системі компенсації

Системи змінної заробітної плати передбачають також можливість виплати премій. Організація може встановити два види премії:

- За результатами роботи організації в цілому. У цьому разі річний преміальний фонд розподіляється між співробітниками за прийнятою в організації схемою залежно від займаних посад;

- За результатами роботи кожного співробітника, або індивідуальне преміювання.

Групові системи заробітної плати включають винагороду співробітників за

підсумками діяльності групи, бригади, підрозділи, організації в цілому. Слід відзначити, що досвід реалізації таких систем компенсації в нашій країні є, особливо на рівні бригад: бригадний підряд, робота на єдиний наряд, акордна система та ін. Винагорода кожного члена бригади визначається за підсумками роботи колективу в цілому з урахуванням єдиного фонду заробітної плати для бригади за умови виконання нею випробувального завдання. Цей фонд розподіляється між членами бригади залежно від ступеня участі кожного в загальному результаті. Свого часу був поширений коефіцієнт трудової участі (КТУ), який встановлювався для кожного члена бригади. При такій формі оплати праці постійна складова заробітку повністю була відсутня.

Різновидом групової системи заробітної плати є винагорода за підсумками роботи структурного підрозділу. Для російських телекомунікацій цей підхід представляє особливий інтерес, оскільки більшість великих організацій, наприклад міжрегіональні телекомунікаційні компанії (МРК), побудовані за дивізіональним принципом. У цьому випадку винагорода співробітникам виплачується за результатами роботи філії або вузла електрозв'язку. Найбільш часто тут виплачують винагороду за участь в скороченні витрат або участь у прибутку, оскільки структурним підрозділам, як правило, встановлюють план по недоліків чи по прибутку. У першому випадку / 1 10 - 1340 між самою організацією і співробітниками структурного підрозділу розподіляється сума, що відповідає заощадженим в даному підрозділі витратам, у другому – розподіляється надплановий прибуток або частина планового прибутку, отримана в цьому підрозділі. У всіх схемах розподілу винагороди встановлюють відсоток відрахувань організації та структурному підрозділу, а також спосіб розподілу підсумкової суми між співробітниками підрозділу. Спільними для всіх схем є наступні положення: сума, що залишається в підрозділі, залежить від відсотка перевиконання плану по прибутку або по економії витрат; винагорода кожного співробітника залежить від його посадового окладу та особистих характеристик (стаж роботи в підрозділі, виконання власного плану та ін.).

Третім різновидом групової системи заробітної плати є винагорода за підсумками роботи організації. В цьому випадку до постійної складової винагороди (окладу) додається змінна складова у вигляді премії. Можливі два види премій: премія за результатами роботи організації і премія за участь у прибутку. В першому випадку підставою для виплати премії є позитивна динаміка таких показників, як прибуток, величина витрат, обсяг реалізації,

якість, курс акцій і ін. Існують різні схеми розподілу преміального фонду, визначеного в даному випадку керівництвом компанії: від найпростіших варіантів «всім порівну» або «виходячи зі стажу роботи в даній організації» до обліку складно визначаються якостей (лояльність по відношенню до організації, солідарність, відданість і ін.). Будь-яка з схем розподілу преміального фонду може бути стимулюючої тільки при дотриманні двох умов: значущості винагороди для працівника (рекомендується не менше 10% річного окладу) і розумінні працівником того, за що виплачена премія і як вона була обчислена. При другому варіанті преміювання (участь у прибутку) схеми розподілу прибутку, як правило, такі ж, як у схемі винагороди за підсумками роботи підрозділу. Система винагороди за підсумками роботи організації останнім часом стала досить широко використовуватися для мотивування праці керівників.

Ще одним різновидом групової системи заробітної плати, одночасно найбільш просувної і критикованої, є стимулювання, орієнтоване на збільшення вартості бізнесу, яка в даний час використовується в основному для мотивування керівників вищої і рідше середнього рівнів управління.

Системи плати за знання і компетенцію з'явилися і вдосконалюються завдяки таким особливостям сучасного бізнесу, як посилення глобальної конкуренції і необхідність швидкого впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу у вигляді нових технологій, техніки, проектних рішень, методів і підходів до управління організацією. Обидві ці системи націлені на адаптацію персоналу до швидко мінливих умов виробництва і ведення бізнесу, що дозволяє вирішити задачу підвищення якості людських ресурсів організації, не звертаючись до зовнішнього ринку праці. Основою системи плати за знання є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками і знаннями в порівнянні з вимогами його посадової інструкції. Фахівці, які займаються визначенням розміру винагород співробітникам, повинні скласти перелік критично важливих для організації знань і навичок на перспективу, за оволодіння якими слід винагороджувати. Для працівників, діяльність яких не можна формалізувати (керівники всіх рівнів та спеціалісти), скласти такий перелік досить складно, а часом неможливо. Тому їх здатність адаптуватися до мінливих умов винагороджується за системою плати за компетенції (див. розд. 6.2). Для оцінки компетенцій можна скористатися схемою, яка пройшла апробацію в деяких зарубіжних компаніях. Співробітник укладає контракт, в якому перераховані його ключові компетенції. Щорічно керівник оцінює прогрес у розвитку кожної компетенції, що служить основою для перегляду заробітної плати співробітника. Основним недоліком названих систем є те, що обидві вони враховують тільки потенціал і ніяк не відображають результат діяльності працівника, підрозділу, організації. Усунути цей недолік можна шляхом використання систем плати за знання і компетенції в поєднанні з іншими системами компенсації.

Особливою складовою компенсаційних систем є премії, але в традиційних і нетрадиційних системах вони формуються по-різному.

У традиційній системі компенсації премії є, якщо не обов'язковим, то звичним елементом. При наймі на роботу майбутньому співробітникові повідомляють не тільки розмір заробітної плати (окладу) для його посади, а й розмір річної премії, якщо вона в організації включена в компенсаційний пакет. В цьому випадку він буде щорічно отримувати премію і саме в заздалегідь обумовленому обсязі незалежно від трудових зусиль. В нетрадиційних системах премію як додаткову винагороду виплачується лише в певних випадках в залежності від результатів роботи співробітника і від результатів діяльності його підрозділу і всієї організації.

Слід звернути особливу увагу на таку складову компенсації, як набір додаткових послуг співробітнику з боку організації, які підвищують його життєвий рівень і називаються пільгами. Набір пільг встановлює сама організація. Загальна тенденція в світі взагалі і в нашій країні, зокрема, полягає в тому, щоб збільшувати набір пільг, які надаються організаціями своїм співробітникам, і всі країни поступово відмовляються від централізованої системи пільг всім категоріям громадян. В даний час конкурентоспроможність організації визначається не тільки величиною заробітної плати, а й набором пільг для співробітників і членів їх сімей.

Підводячи підсумок, слід сказати, що жодна з перерахованих систем матеріальної винагороди не краща за іншу. Їх гідності виявляються тільки при правильному застосуванні, виходячи з умов конкретної організації і навколишнього її середовища. Проте дослідження показують, що існують деякі загальні закономірності. Так, в організаціях, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища, і в організаціях з чіткою ієрархічною структурою управління кращою є традиційна система винагороди. Для тих організацій, які функціонують в умовах нестабільності або структура яких часто зазнає змін, більше підходять нетрадиційні методи. Крім того, система оплати повинна стимулювати працівника до підвищення кваліфікації та відповідати тій моделі мотивації, яку приймають велика частина співробітників.

При мотивації працівників важливим фактором є нематеріальні форми винагородження, значимість яких збільшується в міру розвитку суспільства. Накопичені практикою управління організаціями форми нематеріальної винагороди, що призводять до мотивації і стимулювання співробітників, умовно можна розділити на чотири групи (див. рис. 6.2): загальносистемні, умови праці, моральне заохочення і можливість самореалізації.

Загальносистемні форми мотивації:

- Організаційна культура організації (система загальних для всього персоналу організації ціннісних орієнтацій і норм). Цілі мотивації: розуміння і визнання цілей організації, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів;

- Принципи керівництва (приписи та нормативні положення для регулювання відносин між керівниками і підлеглими в рамках діючої всередині організації концепції управління). Цілі мотивації: спільна і конструктивна

співпраця, позитивне ставлення до співробітників, відповідальність і самостійність керівників;

- Інформація працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи організації). Цілі мотивації: інформованість про справи організації, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, мислення і діяльність з позицій інтересів організації;

- Оцінка та атестація персоналу (система планомірної і формалізованої оцінки працівників за певними заздалегідь встановленими критеріями). Цілі мотивації: позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості, відповідальність за свої дії; самокритична оцінка трудових досягнень.

Форми поліпшення умов праці:

- Організація робочого місця (оснащення робочого місця технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівників). Цілі мотивації: задоволеність станом робочого місця, ідентифікація з робочою задачею, задоволення від роботи, більш якісне виконання завдання;

- Регулювання робочого часу (гнучке пристосування робочого часу до потреб працівника і організації). Цілі мотивації: відповідальне і свідоме використання робочого часу, привабливість праці, пов'язана з гнучкістю робочого часу, ефективність використання робочого часу;

- Створення умов для безпечної праці та збереження здоров'я (засоби техніки безпеки; створення умов для відпочинку і розвантаження; заняття спортом та ін.). Цілі мотивації: соціальна захищеність і інтеграція з організацією, соціальна відповідальність по відношенню до інших, підвищення трудової активності;

- Створення робочих груп з урахуванням психологічної сумісності їх членів. Цілі мотивації: колегіальність у відносинах з членами групи, відповідальність групи та її членів, взаєморозуміння і співпраця і т.д.

До форм морального заохочення відносять відзнаки, грамоти, усні і письмові подяки, адресовані особисто відзначеному співробітнику або його сім'ї, та ін. Як показує досвід активного використання морального заохочення в різних організаціях, вагомість таких нагород підвищується, якщо вони мають свій статус і порядок нагородження. Наприклад, приз за перемогу в конкурсі професійної майстерності, який вручається до професійного свята, або приз «Здоров'я» тому, хто менше всіх протягом року був відсутній в організації по хворобі. Рекомендується також враховувати ці нагороди при розподілі деяких соціальних благ, наприклад, кредитів на навчання, путівок і т.д. Цілі мотивації: лояльність по відношенню до організації та підвищення трудової активності.

Можливість самореалізації може проявлятися в наступних формах:

- Залучення до прийняття рішення (узгодження з працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, в робочій групі або на виробничій ділянці). Цілі мотивації: залученість у справи організації і прийняття на себе відповідальності;

- Кадрова політика (планування та вибір заходів з підвищення кваліфікації та внутрішньовиробничої мобільності з урахуванням потреб і професійних здібностей працівників). Цілі мотивації: внутрішньовиробнича мобільність і гнучкість в застосуванні професійної кваліфікації; самостійність та ініціативність, творча та інноваційна діяльність.

Практична реалізація перелічених форм нематеріального стимулювання в кожній організації можуть бути свої, але доцільно користуватися при цьому і чужим досвідом.

При прийомі на роботу нових співробітників кадрова служба повинна познайомити їх з усім компенсаційним пакетом, який вони можуть отримати в даній організації, включаючи матеріальні та нематеріальні мотиваційні та стимулюючі чинники.

Організації, що відповідають за створення компенсаційної системи, керівники та служби повинні користуватися комплексним підходом для ефективного поєднання всіх видів винагород і заохочень. Створення дієвої та гнучкої системи компенсації є стратегічним завданням будь-якої організації. Слід розуміти, що створення такої системи для кожної організації є складним і специфічним процесом, оскільки ідеальної компенсаційної системи не існує і не може існувати. Однак, підсумовуючи досвід створення таких систем в передових з точки зору управління персоналом організацій, можна сформулювати ряд загальних рекомендацій, представлених на рис. 6.4 у вигляді алгоритму створення компенсаційної системи.

Алгоритм містить дві зворотні зв'язки. Одна з них свідчить про те, що система компенсації праці є адаптивною, підлаштовується під мінливі цілі організації. Інша показує необхідність коригування системи компенсації за результатами анонімних опитувань співробітників, які на якісному рівні оцінюють ефективність зворотних зв'язків типу «власний вклад-розмір винагороди» і «результати праці – розмір винагороди».

При створенні та впровадженні нової системи компенсації керівники і відповідні служби повинні розуміти, що ця система може вплинути на інші складові системи управління персоналом в даній організації (відбір, професійне навчання, просування, оцінка). Тому в усі складові системи управління персоналом організації, пов'язаних з системою компенсації, мають бути внесені відповідні корективи.

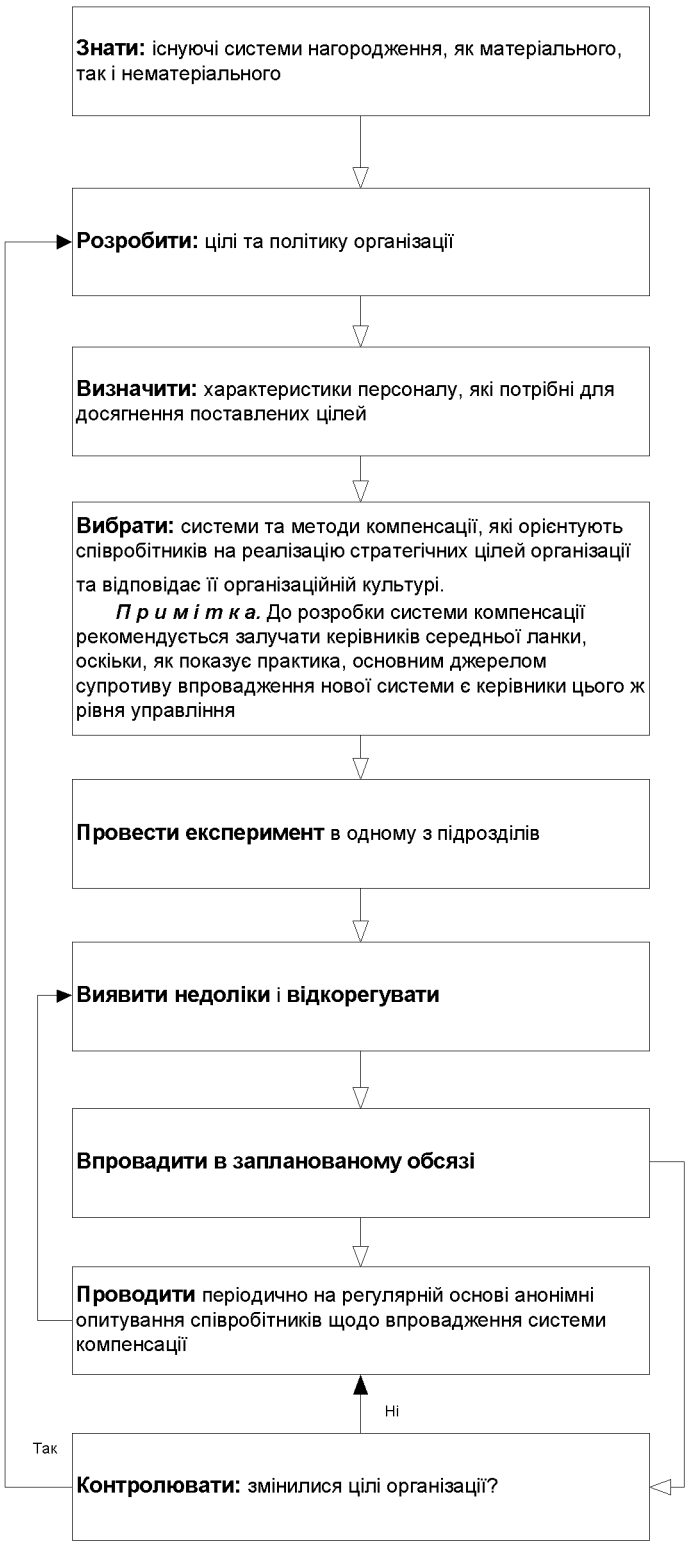


Рис. 6.4. Алгоритм створення в організації системи компенсації

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ, РЕКОМЕНДОВАНОЇ ДЛЯ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. В.А. Барсук, Н.М. Губин, А.Р. Батый. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении в отрасли связи. М.: Радио и связь 1989 (дод).
2. Е.В. Демина, Е.К. Иодко, Л.И. Майофис. Организация, планирование и управление предприятиями связи. М.: ”Радиосвязь”, 1990 (осн).
3. Е.В.Демина, Н.П.,Рєзникова, А.С.Довронравов, В.В.Макаров. Менеджмент предприятий связи. М.: Радио и связь, 1997 (осн).
4. П.Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000 (осн).
5. Задание и методические указания к контрольной работе по курсу «Организация, планирование и АСУ предприятиями электрической связи для студентов 5 курса (специальности 0702, 0708). Тема «Организация соединительных линий между районными АТС на городских телефонных сетях", М.: Московский ордена Трудового Красного Знамени институт связи,1989. (дод)
6. Закон України „Про телекомунікації"// Голос України, №244 від 23 грудня 2003 (осн).
7. Закон України „Про зв'язок” , www.rada.ua (дод)
8. Зимин Е, Бобошко В. Мультисервисная сеть ОАО "Укртелеком"// Сети и бизнес, №6, 2004
9. Х.Итвен, Д.Оливер. Справочник по регулированию электросвязи. - США, Маккарти Тетро, 2000.
10. IP -Телеком. www.i.com.ua
11. Комплексна програма створення єдиної національної системи зв'язку України (ЕНСЗ) (до 2010 р.). Служби і мережі зв'язку загального користування.(Проект). К.:УНДІЗ, 2002 (осн)
12. Концепция развития отрасли «Связь и информатизация Российской федерации». Под редакцией Министра Российской Федерации по связи и информатизации Л.Д.Реймана и Президента Международной академии связи Л.Е.Варакина. Международная академия связи. М.2001г. (дод).
13. Концептуальные положения по построению мультисервисных сетей на ВСС России. Утверждена Первым заместителем Министра Российской Федерации по связи и информатизации Павленко Ю.А. 25.01.02 //Связьинформ, №4, 2002
14. В. Краснова, А. Матвеева. Семь нот менеджмента. М.: ЗАО „Журнал эксперт”, 2000 (осн).
15. В.Я. Курицкий. Оптимизация вокруг нас. Ленинград, «Машиностроение», Ленинградское отделение ,1989 (дод)
16. М.Х.Мексон, М.Альберт. Основы менеджмента. М.: Дело.1992 (осн).
17. Мобильная ситуация в Украине. www.cmobile.com.ua

18. В.Д. Нємцов, Л.Е. Довгань. Стратегічний менеджмент. К.:. ТОВ"УВПК"Екс Об". 2001 (дод)
19. Основні положення створення та розвитку єдиної національної системи зв'язку (ЄНСЗ). Затверджені Міністром зв'язку України, заступником ДКЗР Худолієм Д.А. 14.03.1997
20. Оцінка Електронної Готовності України. www.un.kiev.ua Підготовлено у рамках проекту Уряду України (ПРООН - Інноваційний трамплін : ІКТ задля добробуту України за підтримки Державного зв"язку та інформатизації України. Київ.2002 (дод).
21. Порядок оперативно-технічного управління телекомунікаційними мережами України у надзвичайних ситуаціях, в умовах надзвичайного та воєнного стану. Затверджено КНУ від 29.06.2004, №812
22. Рынок украинской мобильной связи растет опережающими темпами. www.smspeus.com
23. В.К. Стеклов, Л.Н. Беркман.Телекомунікаційні мережі. К.Техніка,2001 (осн).
24. В.В. Селезнев. Осноы рыночной экономики Украины.-К.: А.С.К., 2002
25. Хиленко В.В., Михайлов В.Ф., Балькин Г.Ф. Новое поколение сетей NGN: тактика и стратегия операторов //Зв'язок, №3, 2003.