

Стерлигова А.Н.,
доцент кафедры общего и стратегического менеджмента ГУ-ВШЭ
Paulo Sergio de Arruda Ignacio,
professor of Laboratorio de Aprendizagem em Logistica e Transportes (LALT) Fac. de Engenharia Civil, Arquitelure e Urbanismo, UNICAMP, Brazil

Влияние человеческого фактора на реализацию стратегии организации на операционном уровне

Two parallel conducted researches show that we should not restrict ourselves from considering influence of human resources on productivity, product quality and client's satisfaction in the system of corporate performance assessment. Quality of various business processes includes relations between employees with various competence and social groups. The human factor should be taken into account in systems of performance assessment at the detailed and socio-psychological levels. Performance Management, strategy realisation, balanced rating system, operations, business processes.

Два параллельно проведенных исследования показывают, что в системе оценивания деятельности бизнес-организаций не следует ограничиваться рассмотрением влияния человеческих ресурсов на производительность, качество продукции или удовлетворенность клиента. Качество протекания различных бизнес-процессов включает в себя отношения между работниками различных компетенций и социальных групп. Наличие человеческого фактора требует своего учета в системах оценивания деятельности организации на детальном, социо-психологическом уровне.

Управление деятельностью, реализация стратегии, сбалансированная система показателей, операции, бизнес-процессы.

Соотношение между вниманием руководства организаций к стратегии и к ее реализации определяется состоянием окружающей среды (Ignasio, Orlando, 2008). При технической стабильности, позитивном развитии рынка или при низком темпе изменения предпочтений потребителей успех компаний зависит от концентрации на развитии операционной деятельности. Однако в условиях быстро развивающейся внешней среды удержание конкурентоспособной позиции во многом зависит от правильно выбранной стратегии развития организации. В связи с этим в последние десятилетия внимание к управлению процессами и операциями проявляется только в контексте попыток доведения приоритетного вопроса разработки стратегии до удовлетворительного уровня реализации. Это привело к наличию разнообразных, но не систематизированных попыток структурирования и оценивания операционной системы бизнеса, наиболее известными из которых в России являются система сбалансированных показателей (Каплан, Нортон, 2006) и SCOR-модель (SCC, 2006). В международной практике достаточно обширное распространение получили SMART (Cross and Lynch, 1989); Performance Measurement for World Class Manufacturing (Maskel, 1989); Performance Measurement Questionnaire (Dixon et al, 1990); Performance Criteria Systems (Globerson, 1996); Reference Model for Integrated Performance Measurement Systems (Bititci and Carrie, 1998).

Различие систем процессно-ориентированного управления приводит к наличию разнообразных критериев оценки и способов мониторинга реализации стратегии. Это влечет за собой практические сложности в планировании, организации, контроле, регулировании и стимулировании реализации стратегии. В научной литературе имеется це-

лкий ряд попыток систематизации имеющегося инструментария этой сферы (см., например, Toni, Tonchia, 2001; Lambert, Pohlen, 2001 и др.). Во всех источниках обращается внимание на то, что реализация стратегии может вестись на различных уровнях (или профилях), а так же в различных сферах (или направлениях менеджмента).

Исследование, проведенное в Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes (LALT), UNICAMP, Бразилия, обширного спектра специальной литературы по вопросам интеграции деятельности организаций и оценивания процессов и их результатов привело, в том числе, к следующим выводам (Ignasio, Orlando, 2008).

1. В теории и практике бизнеса имеются различные уровни интеграции бизнес-процессов, которые по-разному рассматриваются различными направлениями бизнеса (маркетингом, логистикой, операционным менеджментом, управлением цепями поставок).

2. Во всех подходах рассмотрение влияния человеческих ресурсов на выполнение процессов ограничивается оцениванием их влияния на производительность, качество продукции или удовлетворенность клиента, но не на качество протекания самого процесса, который включает в себя отношения между работниками различных компетенций и социальных групп.

На факультете менеджмента ГУ-ВШЭ в рамках, в частности, индивидуального гранта Научного фонда ГУ-ВШЭ 05-01-0031/2005-2006 гг. «Механизм интеграции процесса управления в бизнесе на основе организации движения экономических потоков», было проведено исследование, которое позволило получить результаты, тесно связанные с выше приведенными.

1. На основе анализа тематики специальной литературы по менеджменту, реферируемой в крупнейших библиографических базах мира (JSTOR, Science Direct, EBSCO, ProQuest, InfoTrac One File и др.), а так же крупнейших Интернет-порталов по бизнесу, администрированию и менеджменту было выявлено, что из 284 рассмотренных направлений менеджмента процессы дифференциации и интеграции менеджмента ведутся как в направлении объединения различных составляющих управленческой деятельности (объект, субъект, технология управления, цель, стиль), так и в направлении анализа и синтеза объектов управления, составной частью которого являются процессы (см. рис. 1) (Стерлигова, 2008а; Стерлигова, 2007а; Стерлигова, 2006).

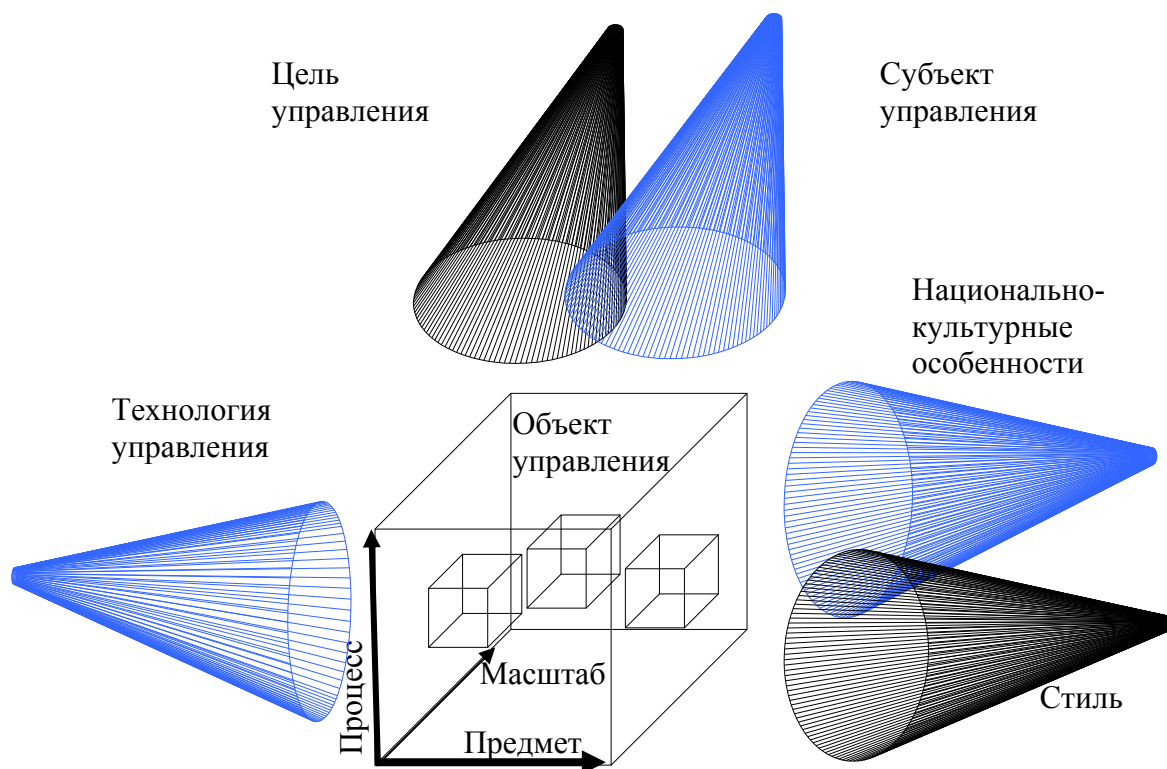


Рисунок 1. Направления дифференциации современных видов менеджмента

Процессы, являясь перманентной частью любого объекта или субъекта управления, не только испытывают на себе влияние различных профессиональных сфер менеджмента, но и являются основой их дифференциации и практической интеграции.

По характеру протекания можно выделить детерминированные и стохастические процессы. Менеджмент, ориентированный на управление стохастическими процессами, оперирует вероятностным подходом к анализу, прогнозированию и планированию деятельности. Это типично, например, для инвестиционного менеджмента, управления кредитами, чрезвычайными ситуациями, сроками проектов в отличие от, например, научного менеджмента, операционного менеджмента, организационного менеджмента, управления сбором налогов и пошлин, использованием персоналом рабочего времени и др. Последняя группа оперирует четкими данными и однозначно разрабатываемыми решениями.

Только в конце 60-х – начале 70-х годов было обращено внимание на процессы, связанные с взаимодействиями различного уровня, что привело к развитию новых видов менеджмента, таких как межфункциональное, межорганизационное, межотраслевое управление, управление партнерскими связями, проектным взаимодействием, отношениями с клиентами, взаимодействиями с органами государственной власти и др.

Уже с начала прошлого века управление процессом труда имело отраслевое деление, во многом оправдываемое особенностями технологическими особенностями. В настоящее время эта традиция сохранилась: говорят об управлении бизнесом в целом, или об управлении изменениями, исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, закупками, производством, распределением, управлении маркетингом, продажами, электронной торговлей или (в рамках обеспечивающей подсистемы операционной системы) об управлении документооборотом, складированием, страхованием, учебным процессом, приобретением лицензий и др.

Одной из подгрупп объектов управления являются разнообразные «предметы», которые требуют детализации. Прежде всего, их можно разделить на материальные и

нематериальные. В рамках материальных предметов наиболее важно различие одушевленных и неодушевленных предметов. Одушевленные предметы в сфере управления представляют собой человеческие ресурсы (отдельные лица и группы лиц).

Целый спектр современных видов менеджмента нацелен на отдельные личности: персонифицированное управление, сэлф-менеджмент (самоменеджмент), управление клиентами и др. Группы лиц являются объектами управления в общем менеджменте, социальном управлении, управлении кадрами, управлении командой и пр.

Неодушевленные предметы – объекты управления представлены в практике современного менеджмента предметами труда, орудиями труда, прочим имуществом, обеспечивающими ресурсами (финансовыми и информационными). Особо следует отметить бурную дифференциацию объектов этого уровня в рамках информационных ресурсов: управляют базами данных, данными, контентом сайтов, списками адресов, рабочим столом компьютера, жизненным циклом информации, памятью, сетями, и пр. Очевидно, что в ближайшее время выше приведенный перечень будет расширяться и что такая же участь ожидает все ресурсы, на которые будет направлено инновационная технология будущего.

Довольно широк спектр видов менеджмента, направленный на нематериальные предметы. Наиболее динамично развиваются виды менеджмента, связанные с человеческими ресурсами. Это, например, управление конфликтами, здоровьем, стрессом, гневом, идеями, талантами. Общей тенденцией в этом направлении является сближение с личностью сотрудников, позитивное влияние на потенциал исполнителей и руководителей.

Иными нематериальными объектами управления являются цели, безопасность и др.

Третье измерение в классификацию объектов управления вносит масштаб объектов управления. Управление может быть направлено на отдельные объекты (сэлф-менеджмент и др.) или на группы объектов (корпоративное управление, управление организацией), а так же на взаимосвязанные объекты (отрасли, территории, системы различного характера и различной природы).

Отраслевое выделение видов менеджмента типично для практики всех стран мира: менеджмент различных отраслей деятельности общепризнан. Развивается менеджмент в электронике, менеджмент ресторанного бизнеса, библиотечно-информационной деятельности, менеджмент средств массовой информации, управление торговлей и аграрным производством, управление машиностроением и управление строительством, управление издательским делом и учебными учреждениями, театрами, музеями, школами и т.п.

Территориальный разрез объектов управления представлен такими видами менеджмента, как менеджмент региональной экономики, муниципальное управление, территориальное управление и др.

Исследование содержания современного менеджмента показало, что особой подгруппой объектов управления являются объекты, в которых предмет в своем состоянии непосредственно связан с развитием процесса (см. рисунок 2). К видам менеджмента, направленным на такие объекты предметно-процессного характера, например, можно отнести управление персоналом, рабочей силой, трудом, человеческими ресурсами, фокус-группой. Для неодушевленных объектов это, например, управление запасами, отходами, ресурсами, недвижимостью и др. При работе с финансовыми ресурсами можно выделить: доверительное управление, управление дебиторской задолженностью, денежными средствами, заработной платой, затратами, инвестиционным портфелем, оборотным капиталом, расходами и др. Можно говорить о наличии связи процессов с информационными ресурсами, а так же с орудиями труда.

Нематериальные предметы, как объекты управления, также бывают неотделимы от процессов, с ними связанными. Такими вопросами занимается менеджмент обнаружения и исправления ошибок, менеджмент времени, менеджмент знаний (управление знаниями) и др.

Целый спектр объектов управления состоит из неотделимых друг от друга процессов, материальных и нематериальных предметов. Таковыми являются все социально-экономические системы: организации, объединения, государственными органы и пр. Подобные объекты рассматриваются в административном менеджменте, государственном управлении, инновационном менеджменте, корпоративном управлении, менеджменте организации, управлении экономикой и др.

Как показало исследование, при формировании видов менеджмента имеются группы, объединяющие различные уровни объектов управления: (1) процессы (процесс и конкретный вид деятельности); (2) процессы-предметы (процесс, как объект управления, и одушевленный предмет, как объект управления (сэлф-менеджмент (самоменеджмент; Self Management) и др.); (3) процесс – предмет - масштаб охвата (смешанный объект управления (предмет и процесс) и отрасль деятельности (коммунальное управление и др.), смешанный объект управления (предмет-процесс) и группа объектов критерия масштаба охвата (корпоративное управление, менеджмент организации и др.), смешанный объект управления (предмет-процесс) и масштаба охвата (менеджмент региональной экономики и др.).

Интеграционные тенденции менеджмента проявляются по парам направлений дифференциации (объект управления и технология управления (в том числе, метод принятия управленческого решения), объект управления и цель управления, субъект и объект управления, стиль управления и технология процесса управления).



Рисунок 2. Процессы и предметы как совокупные объекты управления

Наиболее часто вопросы интеграции менеджмента в научной литературе рассматриваются в контексте процесса управления (Чудновская, 1999). Как показало представляемое исследование, процессы интеграции менеджмента, ведутся как в направлении объединения различных составляющих управленческой деятельности, так и в направлении анализа и синтеза объектов управления. При этом объекты управления приобретают предметно-процессные характеристики, требующие интеграции традиционных видов менеджмента и введения понятия «деятельность» как специфического объекта управления.

Деятельность представляет собой философскую, социологическую и психологическую категорию, а так же явление, изучаемое всеми общественными и гуманитарными науками. В целом, деятельность представляет собой взаимодействие человека с окружающей действительностью, в процессе которой человек сознательно и целенаправленно изменяет мир и себя. Это специфически человеческая, регулируемая сознанием активность, порождаемая потребностями и направленная на познание и преобразование внешнего мира и человека. Деятельность осуществляется по схеме «субъект – объект», причем в качестве субъекта может выступать и личность, и группа, а в качестве объекта – и предметы, и другие субъекты. Основными единицами деятельности являются акт деятельности, действие и операции. Акт деятельности начинается с того момента, когда у человека появляется цель и стремление к ее достижению (мотив), а завершается, когда мотив удовлетворяется, т. е. цель достигнута (Азимов, Щукин, 1999).

Общее толкование деятельности включает в себя цель, средства, результат и сам процесс. Как показало проведенное исследование, в практике менеджмента отсутствует целостное видение деятельности. Основное внимание, в том числе и в теории менеджмента, уделяется целеполаганию, технологии, методике работ, а не их комплексу, объединяемому в понятие «деятельность». Выделение процесса как одного из направлений дифференциации менеджмента при игнорировании видения его места в деятельности организации приводит к тенденциям его интеграции в гамме предметно-процессных объектов различного масштаба.

Имеются разнообразные прикладные толкования понятий «деятельность» и «управление деятельностью» (Уильямс, 2003). В целом, деятельность может быть рассмотрена как, как агрегированный объект управления, включающий отдельные операции, функции, процессы или межфункциональные и межорганизационные взаимодействия, а так же цели, средства и результаты их реализации.

2. Обобщая результаты научных исследований других авторов, можно сделать вывод, что интеграция деятельности имеет четыре уровня: операционный, функциональный, межфункциональный и межорганизационный (Стерлигова, 2008b; Стерлигова, 2007b; Стерлигова, 2008d; Sterligova, 2008a; Sterligova, 2008b) (см. рис. 3). Подобное разделение деятельности позволяет избежать многоплановости рассмотрения процессов с точки зрения различных профессиональных сфер менеджмента (в частности, маркетинга, логистики и управления цепями поставок) как при планировании, так и при контроле, оценивании и регулировании деятельности.

Первые три уровня интеграции можно определить как внутреннюю интеграцию в рамках отдельной организации. Последний является внешней интеграцией (см. рисунок 4).

Для исполнителей и руководителей низового звена типичен и совершенно оправдан операционный уровень интеграции деятельности и соответствующего управления. Руководители высшего звена управления, в силу своих индивидуальных деловых и личных качеств могут обладать видением любого из уровней интеграции деятельности. Чем выше уровень интеграции деятельности, демонстрируемый высшим руководством, тем больше свобода выбора руководителей среднего звена в выборе уровня интеграции управления. Если руководство высшего звена управления обладает операционным видением бизнеса (который довольно часто связан с функциональным), руководители среднего звена могут оперировать только инструментами функционального и операционного уровней интеграции. Инициативы межфункционального и межорганизационного уровня со стороны среднего звена управле-

ния без поддержки высшего руководства не могут дать долгосрочных позитивных результатов, и, напротив, как правило, вызывают конфликтные ситуации, развивающиеся в конфликты, ухудшение климата в коллективе, снижение внутренней мотивации.

Чем выше уровень интеграции деятельности и управления, демонстрируемый высшим звеном управления, тем выше потенциал развития организации и тем выше результативность бизнеса.

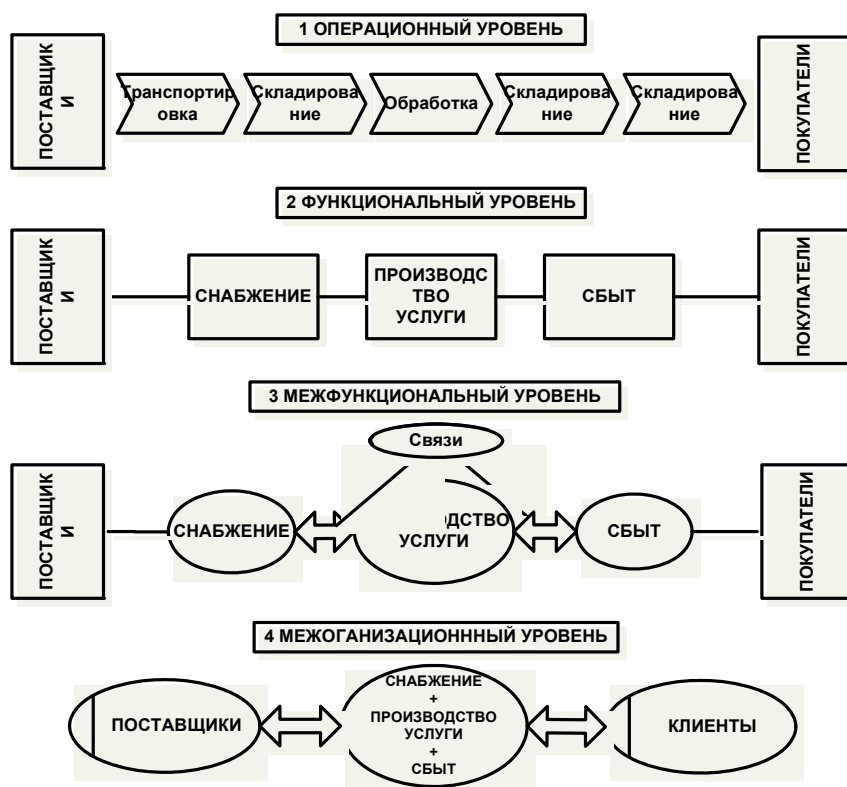


Рисунок 3. Уровни интеграции деятельности организации

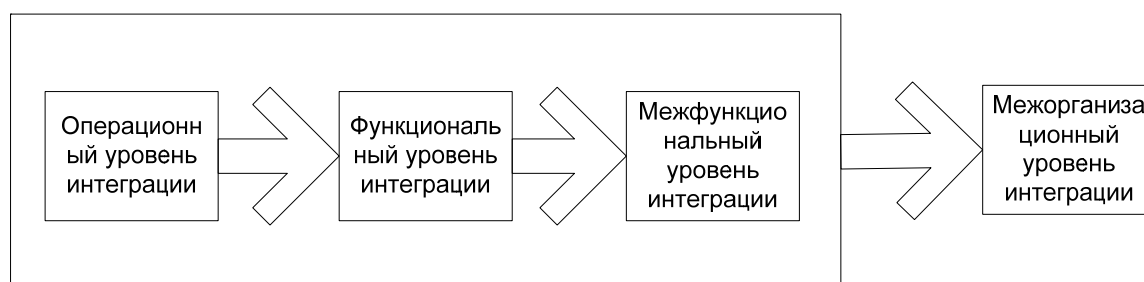


Рисунок 4. Взаимосвязь уровней интеграции деятельности

В идеале высшее звено управления должно демонстрировать выраженный межорганизационный уровень интеграции деятельности и управления, среднее звено управления – межфункциональный уровень, низовое звено – функциональный, а исполнители – операционный уровень интеграции. В этом случае на операционном уровне исполнители, мотивированные и квалифицированные к принятию управленческих решений при сбоях, обеспечивают гибкость операционной системы. Такая практика поддерживается на функциональном, межфункциональном и межорганизационном уровнях интеграции деятельности по всей вер-

тикали иерархии управления и приводит к стратегической гибкости бизнеса в целом, что является в настоящее время важнейшим конкурентным преимуществом.

Последовательность развития уровней интеграции может быть различна. В общем случае процесс интеграции идет от операционного к функциональному уровню, далее к межфункциональному и к межорганизационному. Возможна организация предприятия сразу с межфункциональным уровнем интеграции. При этом следует иметь в виду, что в отсутствии надежного операционного и функционального обеспечения межфункциональная интеграция управления не сможет быть эффективна в долгосрочном периоде. Для повышения эффективности деятельности такой организации в определенное время придется перейти к отладке операционного и функционального взаимодействия.

Можно сказать, что основой успеха межорганизационной интеграции является успешное межфункциональное взаимодействие в рамках отдельных организаций; основой успеха межфункционального взаимодействия лежит отлаженность функциональной работы; основой успеха функциональной работы является хорошо прописанный операционный уровень интеграции (Джонсон, 2002; Хэндфилд, Эрнест, 2003).

3. Проведенное исследование на основе результатов опроса более 500 руководителей и специалистов¹ позволило сделать выводы о влиянии человеческого фактора на выполнение процессов, а так же на управление ими. В частности, в сфере УЧР экспертами было отмечено более 20% преимуществ операционного уровня интеграции деятельности (см. рисунок 5). Сфера УЧР вошла в состав профессиональных областей, испытывающих на себе недостатки работы на операционном уровне (см. рисунок 6).

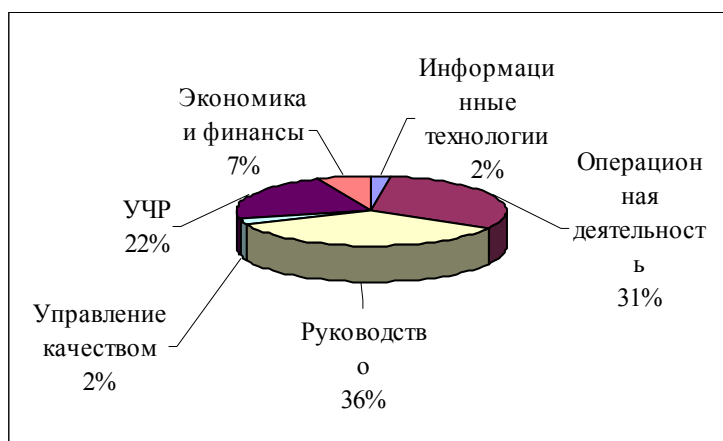


Рисунок 5. Распределение преимуществ операционной интеграции по профессиональным сферам

Основными преимуществами операционного уровня интеграции деятельности в приложении к человеческому ресурсу были названы 1) четкое понимание руководителями и исполнителями своих обязанностей и ответственности; 2) высокий уровень специализации; 3) здоровый микроклимат; 4) наличие ответственности за результат у каждого исполнителя; 5) простота введения в должность новых сотрудников; 6) снижение зависимости от «незаменимых» сотрудников.

¹ Наличие у опрошенных руководителей и специалистов опыта работы более 5 лет на руководящих должностях при наличии образования MBA позволяет рассматривать их в качестве экспертов. Количество респондентов позволяет считать выборку достаточно представительной для получения объективных результатов исследования (Sterligova, 2008a).

В качестве основных недостатков операционного уровня интеграции деятельности в сфере УЧР были отмечены 1) отсутствие инициативы на местах; 2) конфликты интересов между сотрудниками; 3) отсутствие заинтересованности в конечном результате; 4) недостаточное внимание к человеческому фактору; 5) узость мышления специалистов и руководителей; 6) отсутствие командного духа; 7) высокая значимость отдельных сотрудников; 8) отсутствие ответственности за конечный результат у исполнителей; 9) невозможность самостоятельного решения конфликтов; 10) опасность развития конфликтов на фоне конфликтных ситуаций.

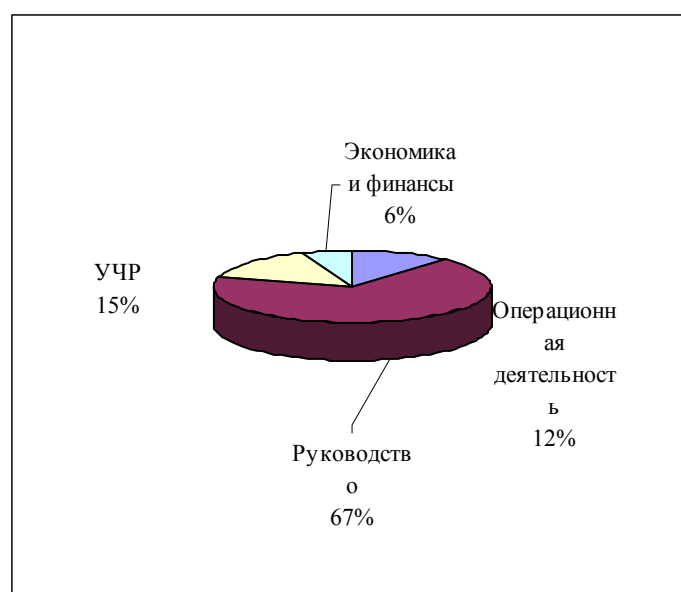


Рисунок 6. Распределение недостатков операционного уровня интеграции деятельности по профессиональным сферам

Дефицит внимания к человеческому фактору влияет на результат деятельности в той же степени, что и качество управления. При этом имеются существенные риски сбоев в выполнении бизнес-процессов. Принятие управленческих решений на этом уровне процессов не должно основываться на личных качествах исполнителей. Исключение человеческого ресурса из процессов (автоматизация и переход на автоматическое выполнение операционных процессов) – один из путей преодоления сложностей работы в этой сфере. На более высоких уровнях интеграции деятельности отсутствие инициативы на местах, ответственности за конечный результат, заинтересованности в конечном результате, а также невозможность самостоятельного решения конфликтов приводит к узости мышления специалистов и руководителей, что становится причиной недостаточной адаптивности бизнеса к внутренним и внешним условиям.

4. Исследование уровней интеграции деятельности организации на операционном, функциональном, межфункциональном и межорганизационном уровнях показало, что руководители всех уровней иерархии управления четко выявляют особенности управления различными уровнями деятельности. Анализ характеристик, используемых ими при работе на том или ином уровне, привел к выводу о целесообразности расширения классического содержания стратегических карт (Каплан, Нортон, 2006; Стерлигова, 2008с). Одной из дополнительных групп являются показатели отношений с участниками бизнес-процессов различного уровня, включающей показатели отношений с контрагентами-поставщиками сырья, материалов и услуг, а так же показателей отношений с потребителями по цепи поставок, вклю-

чая внутренние по отношению к организации бизнес-процессы основного, обеспечивающего и управляющего видов.

Таким образом, представленные результаты двух независимых исследований показывают, что наличие человеческого фактора требует своего учета в системах оценивания деятельности организации на более детальном, социо-психологическом уровне.

Список использованных источников:

Азимов Э. Г., Щукин А. И. *Словарь методических терминов (теория и практика преподавания языков)*. - СПб.: Златоуст, 1999.

Джонсон Дж. и др. *Современная логистика*. – М.: Вильямс, 2002.

Каплан Р., Нортон Д. (2006). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 304 с.

Стерлигова А.Н. (2008). Важен сам процесс: Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации // *Российское предпринимательство*. - №2. – 2008. – Выпуск 2. – С. 91-95.

Стерлигова А.Н. (2007). Интеграл управления: Интегрированный подход в свете трансформации современных концепций менеджмента // *Российское предпринимательство*. - №4 (1). - 2007. - С. 155-158.

Стерлигова А.Н. (2008). Моделирование профиля интеграции деятельности организации // *Логистика и управление цепями поставок*. – 2008. - №3 (25). – С. 33-40.

Стерлигова А.Н. (2008). Основы системы показателей оценки состояния интеграции деятельности в организации // *Вестник университета (Государственный университет управления)*. - №1. - 2008. - С. 87-96.

Стерлигова А.Н. (2006). Современный состав видов менеджмента организации // *Вестник университета (Государственный университет управления)*. - №4 (17). – 2006. – С. 183-194.

Стерлигова А.Н. (2008). Сравнительный анализ результатов интеграции деятельности как объекта управления в организации // *Менеджмент в России и за рубежом*. - 2008. - №3. - С. 79-87.

Стерлигова А.Н. (2007). Характеристика уровней интеграции управления запасами организации // *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. - Том 5. - №4. Часть 2. - 2007. - С. 230-232.

Уильямс Р. *Управление деятельностью служащих*. – СПб.: Питер, 2003.

Хэндфилд Р.Б., Эрнест Л. *Реорганизация цепей поставок: Создание интегрированных систем формирования ценностей*. – М.: Вильямс, 2003.

Чудновская С.И. *Интеграция и квантирование процессов менеджмента: Диссертация на соискание степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05*. – М., 1999.

Ignasio, Paolo Sergio de Arruda, Orlando Fontes Lima Junior (2008) “Performance’s Analysis of Logistics in the Services Sector”, *Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhancing Innovation Competitiveness Worldwide*: Global Business and Technology Association. Tenth International Conference Madrid, Spain July 8 – 12, 2008. Reading Book. – 2008. - pp. 1209-1216.

Lambert D. M., Pohlen T.L. (2001). Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 12, No 1, 2001, pp. 1-19.

Toni, A. de, Tonchia, S. (2001). “Performance measurement systems: models, Characteristics and metrics”. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 21. No 1 / 2, 2001, pp. 46-70.

Sterligova A. (2008). Comparative Analysis of Results of Integrating an Activity as a Subject of Enterprise Control // *Evolution and Revolution in the Global Knowledge Economy: Enhanc-*

ing Innovation Competitiveness Worldwide: Global Business and Technology Association. Tenth International Conference Madrid, Spain July 8 – 12, 2008. Reading Book. – 2008. - pp. 1045-1051.

Sterligova A. (2008). Modeling Organizations' Activity Integration Profile: *Logistics and Supply Chain Management: Trends in Germany and Russia*: Proceedings of the German-Russian Logistics Workshop, Eds.: D. Ivanov, etc.: Publishing House of the State Polytechnic University, 2008. – pp. 182-192.

Supply Chain Council (SCC) (2006). *The Supply Chain Operations References model (SCOR)*, Version 8.0. Supply Chain Council Inc, Washington, DC.