

Учебное издание

Короленок Геннадий Антонович
Гоцкий Георгий Геннадьевич

Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий

МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВЛЕ

Учебник

МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВЛЕ

Ответственный за выпуск *Т.В. Чайковская*

Редактор *Г.Т. Терентьева*
Корректор *О.С. Сафронова*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Утверждено
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебника
для студентов учреждений высшего образования
по специальности «Коммерческая деятельность»

Подписано в печать 23.11.2011. Формат 60х90/16. Гарнитура SchoolBook. Офсетная печать. Усл. печ. л. 21,0. Уч.-изд.л 15,0. Тираж 1000 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0494500 от 08.04.2009.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано с готовых диапозитивов заказчика.
ОАО «Полиграфический комбинат им. Я. Коласа».
220600, Минск, ул. Красная, 23.

Минск БГЭУ 2012

Рецензенты:

кафедра государственного управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь;

заведующий кафедрой коммерческой деятельности и бухгалтерского учета на транспорте Белорусского национального технического университета, доктор экономических наук, профессор *Л. Ф. Догиль*

Короленок, Г. А.

К68 Менеджмент в торговле : учебник / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. — Минск : БГЭУ, 2012. — 335 с.

ISBN 978-985-484-814-3.

В соответствии с типовой программой курса «Менеджмент в торговле» учебник состоит из трех разделов. Первый раздел посвящен теории менеджмента: изучаются модель управления, структура управленческих знаний и общие функции менеджмента. Второй раздел содержит проблематику организации менеджмента: анализируются коммуникации, конфликты, процесс принятия решения, особенности государственного регулирования торговли в Республике Беларусь и за рубежом. В третьем разделе рассматриваются вопросы управления персоналом: современная концепция работы с персоналом, методы и инструменты.

Предназначен для студентов учреждений высшего образования по специальности «Коммерческая деятельность» и ее специализациям.

УДК 339.1
ББК 65.42-21

© Короленок Г. А., Гоцкий Г. Г., 2012
© УО «Белорусский государственный
экономический университет», 2012

ISBN 978-985-484-814-3

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	10
Часть I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	13
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС	13
1.1. Понятие и естественные основы менеджмента	13
1.2. Предмет науки управления и практического менеджмента	14
1.3. Менеджмент как критический ресурс. Место менеджмента в учебном плане	15
1.4. Объекты и субъекты управления	16
1.5. Принципы менеджмента	17
1.6. Эволюция менеджмента: школы и подходы	17
1.7. Развитие менеджмента и междисциплинарные связи	22
<i>Вопросы для повторения</i>	26
<i>Задание для закрепления материала</i>	26
<i>Контрольный тест</i>	26
Глава 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	27
2.1. Понятие системы и место систем в менеджменте ...	27
2.2. Дефиниции системы управления	29
2.3. Модель управления и последовательность ее построения	30
2.4. Цикличность в управлении и ее практическое значение	34
2.5. Основные понятия общей теории систем в применении к менеджменту	34
<i>Вопросы и задания для закрепления материала</i>	38
Глава 3. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	39
3.1. Предприятие как формальная организация	39
3.2. Внешние и внутренние факторы (переменные) предприятия как формальной организации	41
3.3. Организационно-правовые формы предприятий: классификация, преимущества и выбор формы	43
3.4. Крупные сетевые форматы розничной торговли ...	47

3.5. Функциональное назначение и задачи оптовой торговли	48
<i>Вопросы для повторения</i>	53
<i>Задание для закрепления материала</i>	54
<i>Контрольный тест</i>	54
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	55
4.1. Содержание и структура управления результативностью	55
4.2. Показатели результативности и связь между ними	57
4.3. Оценка результативности	59
<i>Вопросы для повторения</i>	61
<i>Задания для закрепления материала</i>	61
Глава 5. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ	62
5.1. Цели и классификация целей менеджмента организации	62
5.2. Общие функции менеджмента	65
<i>Задание для закрепления материала</i>	67
Глава 6. ПЛАНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИИ ...	68
6.1. Подходы к планированию	68
6.2. Этические аспекты проектирования будущего организации	72
6.3. Типы и процедура планирования	73
6.4. Стратегическое планирование	75
6.5. Верификация целей	78
<i>Вопросы и задания для повторения</i>	79
<i>Контрольный тест</i>	79
Глава 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ	80
7.1. Естественные причины возникновения организационной работы	80
7.2. Содержание организационной работы	82
7.3. Структуризация, типы полномочий и делегирование полномочий	83
7.4. Типы организационных структур	86
7.5. Техники принятия и представления организационных решений	87
7.6. Проектирование организационной структуры ...	91
<i>Вопросы для повторения</i>	93
<i>Задания для закрепления материала</i>	94
<i>Контрольный тест</i>	94

Глава 8. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО	95
8.1. Природа руководства и лидерства	95
8.2. Роли руководителя	97
8.3. Типы и стили руководства	100
8.4. Способы отбора и необходимые качества управляющих	103
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	105
Глава 9. МОТИВАЦИЯ	106
9.1. Понятие и структура мотивации	106
9.2. Развитие теории мотивации	108
9.3. Содержание теорий мотивации, используемых в менеджменте	110
<i>Задания для закрепления материала</i>	117
<i>Контрольный тест</i>	118
Глава 10. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ	119
10.1. Понятие и типы контроля	119
10.2. Элементы и модель системы контроля	120
10.3. Организация необходимого типа контроля ...	121
10.4. Особые методы контроля	122
<i>Вопросы для повторения</i>	123
<i>Задание для закрепления материала</i>	123
<i>Контрольный тест</i>	123
Глава 11. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВЛИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	124
11.1. Практика и теория регулирования	124
11.2. Цели и задачи государственного регулирования торговли в Республике Беларусь	127
11.3. Министерство экономики Республики Беларусь как орган государственного регулирования торговли	131
11.4. Министерство иностранных дел Республики Беларусь как орган государственного регулирования торговли	136
11.5. Министерство торговли Республики Беларусь — орган государственного регулирования торговли	137
11.6. Главное управление потребительского рынка г. Минска как орган исполнительной власти, регулирующий развитие торговли	146
<i>Вопросы для повторения</i>	158
<i>Контрольный тест</i>	159

Часть II. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	160
Глава 12. ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	160
12.1. Аналитико-механистический подход	160
12.2. Системный подход	162
12.3. Ситуационный подход	168
12.4. Процессный подход	169
<i>Вопросы для повторения</i>	170
<i>Контрольный тест</i>	171
Глава 13. ИНФОРМАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ...	171
13.1. Место и роль информации в управлении	171
13.2. Количество информации как мера организованности системы	172
13.3. Информационные системы, их элементы и характеристика	173
13.4. Коммуникация: понятие и значение в управлении	174
13.5. Коммуникационный процесс	175
13.6. Деловое совещание и его организация	176
<i>Вопросы для повторения</i>	177
<i>Задания для закрепления материала</i>	177
Глава 14. КОНФЛИКТЫ	177
14.1. Понятие конфликта и его место в менеджменте	177
14.2. Формирование ценностей и приоритетов	179
14.3. Конфликтные отношения в рыночной экономике	181
14.4. Конфликтные отношения на предприятии	182
14.5. Методы преодоления конфликтов	185
14.6. Разрешение конфликтных ситуаций посредством переговоров	188
<i>Вопросы для повторения</i>	191
Глава 15. ИЗМЕРЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ	191
15.1. Понятие измерения и его место в управленческой работе	191
15.2. Шкалы измерений	193
15.3. Последовательность измерения	194
15.4. Измерение свойств и признаков результативности формальной организации	196
15.5. Проблемы управления, возникающие в связи с измерением	197

<i>Вопросы для повторения</i>	198
<i>Задания для закрепления материала</i>	198
Глава 16. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	198
16.1. Пространство решений	198
16.2. Процесс принятия решений в целом	199
16.3. Обнаружение, идентификация и классификация проблем	201
16.4. Модели принятия решений	202
16.5. Нарботка альтернатив	203
16.6. Техники принятия решений	205
16.7. Согласование и утверждение решения	212
<i>Задание для закрепления материала</i>	213
Глава 17. МОДЕЛИ И ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ...	214
17.1. Выбор модели принятия решения	214
17.2. Одноцелевые модели принятия решения	215
17.3. Многоцелевые модели принятия решения	216
17.4. Диагностическая модель принятия решения ...	218
17.5. Оптимизационные модели принятия решения	220
<i>Вопросы для повторения</i>	221
<i>Задание для закрепления материала</i>	222
Глава 18. НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ, КООРДИНИРУЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ТОРГОВЛИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	223
18.1. Белорусская торгово-промышленная палата — координатор развития торговли Республики Беларусь	223
18.2. Белорусский республиканский союз потребителей (Белкоопсоюз)	226
18.3. Общественные организации, осуществляющие опосредованное регулирование торговой деятельности	229
<i>Вопросы для повторения</i>	230
Глава 19. МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ	230
19.1. Основные направления развития менеджмента за рубежом	230
19.2. Стратегия управления и государственное регулирование экономики в Японии	233
19.3. Японская модель управления фирмой	235
19.4. Менеджмент в США	240
<i>Вопросы для повторения</i>	242

Глава 20. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЛИ	243	<i>Вопросы для повторения</i>	276
20.1. Государственное регулирование торговли в Российской Федерации	243	<i>Задание для закрепления материала</i>	276
20.2. Государственное регулирование торговли в США	245	Глава 23. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	277
20.3. Государственное регулирование торговли в Японии	250	23.1. Факторы стратегического управления персоналом	277
20.4. Всемирная торговая организация как орган межгосударственного регулирования развития торговли	252	23.2. Стратегия кадровой политики	278
20.5. Государственное регулирование торговли в странах Европейского союза	254	23.3. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников	278
<i>Вопросы для повторения</i>	257	23.4. Формирование резерва персонала управления	279
Часть III. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	258	<i>Вопросы для повторения</i>	280
Глава 21. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	258	Глава 24. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	280
21.1. Место и роль персонала в менеджменте. Суть, содержание и основные понятия управления персоналом	258	24.1. Основы планирования персонала	280
21.2. Персонал организации	261	24.2. Задачи и инструменты кадровой работы и процедура планирования персонала	281
21.3. Организационное поведение, личность, группа, организация	261	24.3. Виды и методы планирования персонала	282
21.4. Эволюция и современные направления развития управления персоналом	262	24.4. Области планирования персонала — состава, потребности, набора, высвобождения, использования, изменений, развития, затрат	284
21.5. Ключевые идеи развития управления персоналом	264	<i>Вопросы для повторения</i>	285
21.6. Цели и задачи управления персоналом	265	Глава 25. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	286
21.7. Ситуационные факторы персональных отношений	267	25.1. Основы развития человека, необходимость и задачи развития персонала	286
21.8. Структура концепции управления персоналом	268	25.2. Предпосылки развития персонала	290
<i>Вопросы для повторения</i>	269	25.3. Последовательность работы по развитию персонала	291
<i>Задания для закрепления материала</i>	269	25.4. Динамика требований к персоналу управления	292
<i>Контрольный тест</i>	269	25.5. Методы и инструменты развития персонала	294
Глава 22. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	270	<i>Вопросы для повторения</i>	296
22.1. Потенциал человека: понятие личности, свойства личности и ее потенциал	270	<i>Задание для закрепления материала</i>	296
22.2. Измерение потенциала личности и кадрового потенциала предприятия	272	Глава 26. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	296
22.3. Кадровый цикл	274	26.1. Необходимость и суть оценки персонала	296
22.4. Маркетинг персонала	275	26.2. Методы оценки должностей и сотрудников: традиционные, современные	298
22.5. Лизинг персонала	275	26.3. Метод опроса сотрудников. Разновидности анкет	299
		26.4. Комплексный метод оценки персонала	301
		<i>Вопросы для повторения</i>	303
		Тесты для самоконтроля по материалу учебника	306
		Глоссарий	330

ВВЕДЕНИЕ

Главная цель учебника — обобщить материал курса «Менеджмент в торговле», подготовленный в соответствии с учебным планом нового поколения, чтобы заложить основу для формирования у студентов знаний по теории управления и организации принятия решений в практике менеджмента предприятий торговли, а также по управлению персоналом. *Сопряженная цель* — создать предпосылки для самостоятельной учебы студентов. Структура учебника соответствует обеим целям: в части I повторяются опорные дефиниции и взаимосвязи, что помогает наработать необходимый уровень понимания; в частях II и III приводится материал для закрепления знаний с использованием примеров и инструментов из области практического менеджмента. Если часть I обеспечивает переход от лекционного обучения к практическому курсу посредством смешанного индуктивно-дедуктивного метода рассмотрения и усвоения материала, то части II и III базируются на индуктивном методе, который позволяет наработать навыки в области анализа и решения практических проблем управления предприятиями, способствуя развитию интерактивного поведения студентов в аудитории и лучшему усвоению материала данного курса, а также подготовке к будущей работе в рамках специализированных учебных курсов, предусмотренных учебным планом.

Задачи учебника:

- в доступной форме представить современную парадигму менеджмента и особенности его организации на предприятии;
- привить устойчивые навыки применения методов и инструментов управления;

- построить связи с другими дисциплинами, изучаемыми студентами данной специальности;
- обеспечить возможность для закрепления полученных знаний в виде навыков на основе системы тренинговых заданий.

Учебно-методическое обеспечение и модель учебного процесса

◆ *Продолжительность* очного и заочного обучения на основе предлагаемого учебного материала составляет около двух семестров, из них одна-две недели при заочной форме обучения и до 15 недель — на стационаре отводятся под аудиторную работу с преподавателем. С учетом развития тренинговой части материалов аудиторная составляющая может быть расширена.

◆ *Виды учебной работы* и их последовательное чередование зависят от выбора педагогом основного метода — дедуктивного, индуктивного или их комбинации. Последнее предпочтительнее с точки зрения гибкости в отношении к конкретной группе студентов. Начинать обучение целесообразно с анализа проблем, стоящих перед конкретным человеком, это актуализирует учебный материал, в котором, как известно, дедуктивный подход стоит на первом месте. Поэтому *соотношение теоретических и практических* занятий проистекает из специфики обучающихся, но аудиторная работа должна быть сугубо практической: семинары, анализ практических ситуаций, проверка знаний и навыков, разбор допущенных ошибок.

◆ *Контроль качества* полученных знаний желательно проводить в следующей последовательности:

- 1) оценка усвоения материала исходя из правильности выполнения аудиторных и домашних заданий;
- 2) оценка успеха обучающихся по адекватности решения или анализируемых в аудиторное время проблем;
- 3) тестирование на основе заранее разработанных заданий;
- 4) оценка по критериям участия в обсуждении проблем и рациональности предложенного решения;
- 5) общая заключительная оценка успеха обучающегося.

◆ *Учебно-методические материалы* подготовлены в форме домашних заданий, наборов проблем для анализа в аудиторное и внеаудиторное время, тестов проверки знаний

и приобретенных во время учебы навыков, критериев оценки успеха обучения в целом.

В качестве дидактических инструментов предлагаются электронная версия учебного материала, наборы тематических слайдов, ситуационных задач, тестов, семинаров по проблемным темам, источники в сети Интернет.

Учебник предназначен в основном для самостоятельной работы студентов стационарной и заочной форм обучения. Выполнен на основе Типовой учебной программы «Менеджмент в торговле» для специальности «Коммерческая деятельность»^{*}.

Часть I

ОСНОВЫ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС

- 1.1. Понятие и естественные основы менеджмента
- 1.2. Предмет науки управления и практического менеджмента
- 1.3. Менеджмент как критический ресурс. Место менеджмента в учебном плане
- 1.4. Объекты и субъекты управления
- 1.5. Принципы менеджмента
- 1.6. Эволюция менеджмента: школы и подходы
- 1.7. Развитие менеджмента и междисциплинарные связи

1.1. Понятие и естественные основы менеджмента

Менеджмент и управление соотносятся как частное и общее, хотя нередко данные термины употребляются как синонимы. Наука управления имеет широкие границы и изучает как живую, так и неживую природу. Менеджмент возникает только в социальных системах и их типичных представителях — формальных организациях.

Управление означает формирование и реализацию целенаправленных действий на основе переработки информации, поступающей извне и (или) изнутри управляющей системы.

Менеджмент — выбор целей и средств по их достижению. Как правило, предполагается *рациональный* выбор, требующий содержательной аргументации и количественной оценки реше-

^{*} Менеджмент в торговле: типовая учебная программа для специальности «Коммерческая деятельность» / сост.: Г.А. Короленок, Г.Г. Гоцкий, А.И. Ярцев. — Минск: БГЭУ, 2010.

ния. В результате выбора появляется *решение* — основной продукт работы менеджера.

Менеджмент стал наукой, когда получил первые стройные описания в отношении его элементов, назначения, принципов, структуры, функций, формы и методов. Процесс становления науки управления и его важной подсистемы — менеджмента — протекал в XX в., тогда же благодаря развитию кибернетики и информатики менеджмент приобрел современные формы. В кибернетической модели обратная связь как реакция на состояние выхода представляет суть управления.

Естественным фактором возникновения менеджмента оказалась *ограниченность способностей человека*, обусловившая разделение труда. Чем значительнее степень разделения труда, тем выше необходимость в его координации ради сохранения целостности разъединенного целого. Различают горизонтальное (технологическое) и вертикальное (управленческое) разделение труда, а вместе они образуют социотехническую структуру, консолидацию которой обеспечивает ее *целевая функция*, признаваемая всеми составными (структурными) элементами.

1.2. Предмет науки управления и практического менеджмента

Скорость изменений — важнейшая переменная, которая ограничивает время на принятие решения и определяющим образом влияет на способность к адаптации. Именно поэтому она входит в предмет науки управления.

Своевременность принятия решений во многом обуславливает их качество. Народная пословица «Дорога ложка к обеду» подкрепляет это утверждение. Реальным вкладом науки управления в повышение эффективности менеджмента являются технические и программные средства: связь, переработка информации, автоматизация процесса принятия решений.

Практический менеджмент озабочен принятием решений различного типа: срочных и важных; несрочных, но важных; мелких текущих и т.д. Общее у них — *выбор целей и средств по их достижению*, что представляет собой предмет практического менеджмента.

1.3. Менеджмент как критический ресурс.

Место менеджмента в учебном плане

Менеджмент, являясь важным производственным фактором, в то же время придает *смысл* формированию, использованию и развитию трех других производственных факторов — земли, труда и капитала (в том числе человеческого), что делает его *критическим ресурсом* любого предприятия. Важным элементом рационального соединения производственных факторов является их *комбинация*, поначалу закладываемая в проект предприятия, а в процессе его работы оптимизируемая.

Важнейшее поле деятельности для менеджмента представляет *система участия* в предприятии его учредителей и наемного персонала, экономические интересы которых, регулируемые «Законом о предприятиях», реализуются в данной системе. В связи с этим у менеджмента должны быть ответы на ключевые вопросы:

- кто и как участвует в предприятии;
- какие цели преследует предприятие как формальная организация;
- как закрепить экономические интересы членов предприятия в формальном договоре (уставе, договорах с наемным персоналом);
- как поддерживать жизнеспособность предприятия.

Менеджмент как наука играет огромную роль в подготовке специалистов (рис. 1.1).

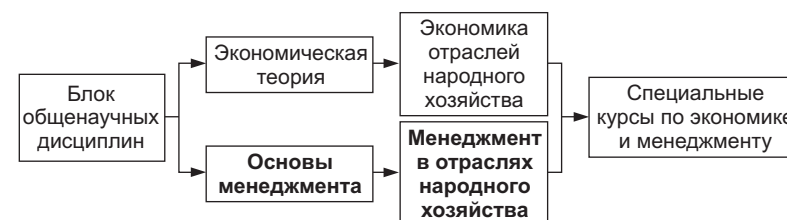


Рис. 1.1. Место менеджмента в подготовке специалистов

Более наглядно взаимосвязь управленческих знаний и функций отражает рис. 1.2. Центральные позиции на схеме занимают фундаментальные теоретические знания, составляющие основы менеджмента и обосновывающие его общие функции. К ним примыкают дисциплины, которые освещают специфические функции менеджмента, развивая и углубляя представления о работе менеджера с учетом разделения управленческого труда.

	Финансовый менеджмент	Маркетинг	Управление качеством	
Антикризисный менеджмент	<i>Регулирование</i>	Планирование	<i>Координация</i>	Кооперация
Контроллинг	Контроль	ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ИЛИ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	Организация	Организация предприятия, производства, труда
Модели принятия решений	<i>Принятие решений</i>	Руководство, лидерство, мотивация	<i>Коммуникация</i>	АСПР
	Управление знаниями	Управление персоналом	Конфликтология	

Рис. 1.2. Структура управленческих знаний

1.4. Объекты и субъекты управления

Как известно, управленческую работу выполняют собственник и (или) доверенное лицо (орган), которому собственник делегирует управленческую работу либо ее часть. Поскольку собственность представлена двумя формами — частной и государственной, то и собственники могут быть как частными лицами, так и представителями государства. Пример последних — Госкомимущество и отраслевые министерства. Управляющих предприятиями государственной формы собственности назначают государственные органы управления. Таким образом **субъекты управления** персонифицируются, а ответственность за предприятие несут вполне конкретные лица.

Объектами управления в первую очередь являются предприятия различных отраслей народного хозяйства. *Отрасль* — обособленная в силу общественного разделения труда область производства, специализирующаяся на выпуске какого-либо продукта, полуфабриката либо на какой-нибудь функции.

Однако вне зависимости от того, к какой отрасли принадлежит предприятие, оно, как правило, *диверсифицировано*, т.е. дополнительно выполняет виды деятельности, не свойственные его основной специализации. Так, для торговых организаций это переработка и продажа части продукции низкой степени го-

товности и продажа в розницу полуфабрикатов и готовых к употреблению продуктов.

1.5. Принципы менеджмента

Наиболее широкую известность получили принципы управления, сформулированные представителями административной, или классической, школы, в частности, А. Файолем. Они не утратили актуальности и в наши дни, особенно в части рационализации системы управления.

Принцип	Содержание принципа
Разделение труда	Упрощение сложных комплексов работ за счет сокращения числа целей и возможности обучения в короткие сроки
Полномочия и ответственность	Право лица принимать решения порождает адекватную ответственность этого лица
Дисциплина	Уважение к формальным соглашениям и применяемым санкциям
Единоначалие	Персонал должен получать приказы от непосредственного начальника
Единство направления	Каждая группа должна иметь цель, единый план и одного руководителя
Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного работника не могут быть важнее интересов группы или компании
Вознаграждение персонала	Для обеспечения поддержки целей предприятия персонал должен получать справедливую оплату своей работы
Централизация	Соотношение централизации и децентрализации обусловлено ситуацией

1.6. Эволюция менеджмента: школы и подходы

Основные школы управления (их классификация, этапы развития, выдающиеся представители школ и подходов) представлены в табл. 1.1.

Современная система подходов к управлению сформировалась под воздействием процессов перехода к постиндустриальному развитию, характеризующихся высокой степенью концентрации научного и производственного потенциала. За последние годы произошла реструктуризация мировой экономики, замет-

Таблица 1.1

Школы, подходы и факторы, вызвавшие их появление

Школы и подходы	Вклад в развитие науки	Выдающиеся представители	Факторы
Классическая (административная)	Научное управление Системы контроля Функции управления Административная теория	Ф. У. Тейлор, Л. Гилберт, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон, М. Вебер	Рост размеров организаций Рост рынка товаров и услуг Снижение роли собственника в управлении
Поведенческая (бихевиористская)	Партисипативный подход Прикладная мотивация Управление в целом	Ф. Ролисбергер, Ч. Бернанд, Э. Мэйо, П. Друкер, В. Мак-Грегор	Рост влияния профсоюзов Государственное регулирование Рост влияния квалифицированного персонала и признание значения психологического ресурса
Школа науки управления	Исследование операций Моделирование и математические модели	Ст. Бир, У. Черчмен, Г. Саймон, Х. Райфа	Рост размеров корпораций Конгломераты Военно-промышленный комплекс
Системный	Общая и прикладная теория систем Кибернетика Системное мировоззрение	Л. фон Берта-ланфи, Н. Винер, Р. Акофф	Социотехнический подход Автоматизация Мультиразумные технологии принятия решений
Ситуационный	Динамическое окружение Социальная ответственность Организационные измерения Информационные системы	Бернс, Д. Вудворд, А. Томпсон, П. Лоуренс	Высокотехнологические продукты Космическое соперничество Рост международной торговли Социальное недовольство
Процессный	Теория решений Алгоритмизация решений	Р. Кини, Х. Райфа	Нехватка времени на решения Стандартизация процедуры принятия решения

ную роль стали играть отрасли, направленные на удовлетворение потребностей людей, а также отрасли, базирующиеся на прогрессивных технологиях. В радикально меняющейся экономической среде сложилась новая управленческая парадигма, получившая теоретическое оформление в 1970–1980-е гг. Положения, характеризующие главные расхождения во взглядах на управление в период индустриального и постиндустриального развития, приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Содержательные отличия старой и новой парадигм менеджмента

Старая парадигма (Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу и др.)	Новая парадигма (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер)
Предприятие — закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	Предприятие — открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	Ориентация не на объем выпуска, а на качество продукции, услуг и удовлетворение потребителей
Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана
Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда	Главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы	Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

Большинство проблем, с которыми сталкиваются организации, прямо или косвенно исходит от людей. Организациям с высококвалифицированными кадрами и руководителями, имеющими хорошо мотивированные цели, легче справляться с проблемами путем оперирования альтернативными стратегиями. Менеджеры успешных организаций добиваются высоких

результатов в том числе благодаря своим подчиненным. Персонал — основа достижения целей и эффективного использования всех ресурсов организации.

Т. Питерс и Р. Уотермен в своем бестселлере «В поисках эффективного управления» описывают систему успеха, базирующуюся на семи переменных («7С») (рис. 1.3).



Рис. 1.3. «7С» — переменные успеха организаций

Новаторские организации чрезвычайно изобретательны в непрерывном реагировании на любые изменения в окружающей среде. Т. Питерс и Р. Уотермен отметили восемь характеристик, выделяющих образцовые предприятия из общего ряда (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Особенности новаторских организаций

№ п/п	Отличительная черта	Идея, ориентация
1	2	3
1	Ориентация на действия, успех	<i>Отказ от сложных организационных схем и структур, должностных инструкций, точного соответствия прав и обязанностей. Предлагаются схема «целься — огонь — цель поражена» и принцип «учимся на своих ошибках»</i>

Окончание табл. 1.3

1	2	3
2	Быть лицом к потребителю, учиться у него	Внимание к запросам потребителя, проверка полноты их удовлетворения, служение сбыту. Предлагается изучать вкусы потребителей, <i>брать у них идеи новой продукции</i>
3	Самостоятельность и предприимчивость	<i>Поощрение энтузиастов и новаторов. Предлагается стимулировать стремление к риску и нововведениям</i>
4	Производительность — от человека	<i>Уважение к персоналу предприятия, вера в способности работников, отношение к персоналу как к главному источнику роста производительности труда</i>
5	Связь с жизнью, ценностное руководство	Успешно функционирующие предприятия имеют прочные <i>традиции</i> , которые поддерживаются высшим руководством, в том числе в личном контакте с персоналом
6	Верность своему делу	<i>Оставаться верным своему главному умению и преданным делу, основанному на этом умении. Отказ от призвания не приносит пользы</i>
7	Простота формы, оптимальный штат управления	Сложные организационные структуры ведут к бюрократизации аппарата и стиля управления. Предлагается поддерживать <i>автономию отделений</i> предприятия, наделая их большинством управленческих функций
8	Свобода и жесткость одновременно	<i>Свобода</i> необходима при выборе <i>средств</i> решения задач подразделений, а <i>дисциплина</i> — в достижении <i>целей</i> предприятия

Успешность предприятий и их менеджмента зависят от стратегии развития на перспективу, которая в свою очередь определяется склонностью менеджмента к переменам и его способностью выбирать адекватные инструменты (последние выделены курсивом в табл. 1.3).

Развитие предприятия — это его переход в новое состояние с большими возможностями и дополнительными способностями персонала, приобретаемыми на основе получения современных знаний. Развитие может быть менее или более радикальным, что обусловлено *степенью радикализма изменений* и *степенью применения инструментов развития* (рис. 1.4).

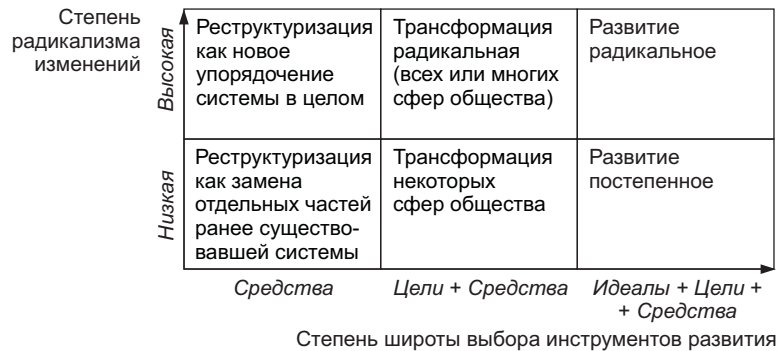


Рис. 1.4. Классификация форм развития предприятий по признакам степени радикализма изменений и степени широты выбора инструментов развития

1.7. Развитие менеджмента и междисциплинарные связи

В последние десятилетия менеджмент развивался по двум направлениям:

1) аналитический подход, базирующийся на расчленении целого на части и изучении переменных независимо друг от друга, сменился системным подходом, признающим целостность объекта и взаимозависимость переменных;

2) механистическая (неразумная) модель объекта уступила место биологической модели (с одним разумом), а затем во главе угла оказалась социальная (мультиразумная) система.

Р. Акофф обосновал в своих работах объективность моделирования мультиразумной системы, методологическим инструментом которой является интерактивный менеджмент (рис. 1.5).

Сдвиг парадигмы	Неразумная система (механистическая)	Система с одним разумом (биологическая)	Мультиразумная система (социальная)
Аналитический подход (независимые переменные)	Стандартизация рабочих процессов и деталей (массовое производство по Г. Форду)	Разнообразие и рост Дивизионная структура по А. Слоуну	Партисипативный менеджмент Самоорганизующиеся системы
Системный подход (взаимозависимые переменные)	Общая оптимизация (исследование операций)	Гибкость и контроль (кибернетическая модель)	Реконструкция (интерактивный менеджмент по Р. Акоффу)

Рис. 1.5. Сдвиг модели менеджмента по Р. Акоффу

Интерактивный менеджмент — это идеальная парадигма, определяющая вектор развития менеджмента на ближайшую перспективу.

Для понимания сути управления важны междисциплинарные связи. Разработка теоретических основ трансформационного процесса имеет более чем двухсотлетнюю историю. У ее истоков стоял Адам Смит со своей либеральной теорией «невидимой руки рынка», в которой прослеживается влияние неперсонифицированной массовой оценки на рациональность экономического поведения, что и составляет динамическую основу достижения общественного изобилия. «Невидимая рука рынка» появляется в связи с развитием гражданского общества и массового товарообмена.

Помимо А. Смита представителями либерального крыла в разработке теорий трансформации экономических систем считаются В. Ойкен, Р. Коуз, Д. Кун. К сторонникам детерминистских теорий относятся К. Маркс, Й. Шумпетер, У. Ростоу, Я. Тинберген (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Классификация теорий трансформации экономических систем

Детерминистские		Либеральные	
Теория	Основной выразитель, год	Теория	Основной представитель, год
Марксистская теория	К. Маркс, 1867	Теория «невидимой руки рынка»	А. Смит, 1776
Многофакторная теория трансформации экономики	Й. Шумпетер, 1964	Ортодоксально-либеральная теория	В. Ойкен, 1952
Пятиступенчатая теория роста	У. Ростоу, 1960	Институциональной экономики	Р. Коуз, 1937
Теория конвергенции	Я. Тинберген, 1960	Эволюционной экономики	Д. Кун, 1982

Источник: Hardwig, K. Transformationsprozesse in sozialistischen Wirtschaftssystemen / K. Hardwig, H. Thieme. — Berlin, 1991. — С. 7–27.

Трудности переходного периода активизировали дискуссию по теории эволюции сложных открытых систем на принципах самоорганизации. Появилось новое направление — неинституционализм, а вместе с ним и новые термины — «экономическая синергетика», «экономическая социодинамика». В то же

1	2
«ЗАЩИТНАЯ ОБОЛОЧКА»	
Частная собственность на ресурсы — абсолютная предпосылка осуществления обмена на рынке	Частная собственность — один из элементов широкого спектра форм собственности и контрактных форм. Ее действительность сравнивается с эффективностью коллективной, государственной и акционерной форм в обеспечении сделок на рынке
Получение информации свободно от издержек, а индивиды обладают полной информацией о сделке	Вводится понятие информационных издержек (т.е. связанных с поиском и получением информации о сделке и ситуации на рынке)
Экономический обмен базируется на принципе убывающей полезности и свободен от издержек	Наряду с производственными допускаются существование трансакционных издержек, т.е. всех издержек, возникающих при совершении сделок

время не утратили актуальности «старая» научная проблема соотношения индивида и государства в рыночном хозяйстве и, соответственно, поиск «золотой середины» в соединении конкурентного рынка с государством в переходной экономике, а также в постпереходный период. К ней примыкает вопрос о разграничении таких функций государства, как «государство защищающее» и «государство производящее», исключительно важный для текущей ситуации в белорусской экономике, переживающей либерализацию хозяйственной жизни. Его субъективное рассмотрение требует анализа дополнительных точек зрения и идей, изучения неоклассического и институционального подходов к трансформационным процессам.

Становление неоклассической экономической теории в концентрированном виде представлено в табл. 1.5, где прослеживается развитие постулатов в обоснование новой парадигмы, предполагающей новые методологические инструменты менеджмента.

Ученые выходят за рамки неоклассической школы, налаживают связь с социологией, политологией, правом, психоло-

Таблица 1.5

Развитие неоклассической экономической теории

Изначальный тезис	Трансформация постулата
1	2
«ЖЕСТКОЕ ЯДРО»	
Равновесие на рынке существует всегда, оно единственно и совпадает с оптимумом по Парето	Допускается несколько точек равновесия, которые не обязательно совпадают с точками оптимума по Парето. Более того, равновесия может не существовать вообще
Индивиды осуществляют свой выбор на рациональной основе	Допускается «неполная рациональность», обусловленная информационными издержками и когнитивными ограничениями: индивид не способен собрать полную информацию о сделке и ситуации на рынке и обработать ее оптимальным образом. Принцип оптимизации заменяется принципом удовлетворительности
Предпочтения индивидов стабильны и имеют экзогенный (внешний) характер	Ставятся под сомнение экзогенный характер и стабильность предпочтений индивидов

гией и другими науками, создавая более гибкую в познавательном отношении парадигму для объяснения социально-экономических явлений, которые оказались слишком сложными для инструментария классической школы и «старого» институализма. Надо ли отрицать, что государство имеет собственные автономные интересы? Оно вынужденно укрепляет «социальный иммунитет», включая механизм социодинамического мультипликатора — особый стратегический блок, который благодаря системным эффектам поддерживает социальный гомеостаз и охраняющие его социальные ценности. Хотя это не снимает с повестки основной пункт дискуссии — границы и формы участия государства в рыночном экономическом процессе, но позволяет несколько иначе расставить акценты. В результате мнения вновь поляризуются: часть ученых склоняется к критерию *максимизации социальной полезности*, признавая методологический *приоритет холизма*, означающий первичность институтов и право правительства формировать определенный тип индивида; их оппоненты настаивают на критерии *минимизации несвободы конкурентного рынка*, обуславливающим методологический *приоритет индивидуализма*, так что существование институциональных рамок оправданно лишь в той мере, в какой они структурируют взаимодействие индивидов.

Упорядочению рыночных хозяйственных связей внутренне присуща двойственность: с одной стороны, объективно действу-

ет конкурентный рыночный механизм, но с другой — легитимный контракт, по которому граждане делегируют часть своих прав на контроль за своей же деятельностью государству как особой организационной форме, источнику принуждения и насилия.

Вопросы для повторения

1. Кто и почему выполняет управленческую работу? Расскажите об объектах и субъектах управления.
2. Каким образом регулируются отношения между предприятиями различных сфер?
3. Как соотносятся менеджмент и управление?
4. Что принято понимать под управлением?
5. Почему менеджмент может возникать только в социальных системах и их типичных представителях — формальных организациях?
6. Приведите самое короткое определение менеджмента.
7. Охарактеризуйте основной «продукт» работы менеджера.
8. Назовите два типа обратной связи.
9. Приведите пример использования механизма обратной связи, при котором цена продукта автоматически снижается при росте предложения и повышается при росте спроса.
10. Приведите пример механизма обратной связи, при котором рост производства или повышение кредитоспособности предприятия происходит при росте его доходов (прибыли).
11. Какую роль играет менеджмент по отношению к таким производственным факторам, как земля, труд и капитал?
12. Как вы понимаете развитие предприятия?
13. Какие характеристики, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, выделяют успешные организации?

Задание для закрепления материала

Найдите табл. 1.3 и сравните характеристики вашего предприятия с отличительными чертами образцового предприятия.

Контрольный тест

Сформулируйте ответы на поставленные вопросы.

1. Что такое менеджмент?
2. Укажите элементы кибернетической модели управления.

3. Что такое обратная связь?
4. Укажите две основные естественные причины объединения людей в формальные организации.
5. Сформулируйте понятие дисциплины.
6. Укажите ключевые слова в определении понятия «развитие».
7. Каково основное различие между управлением и менеджментом?
8. Назовите центральную переменную в модели «7С».
9. Сформулируйте правило, которое позволяет разумно соединить свободу и дисциплину в работе менеджера.

Глава 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

- 2.1. Понятие системы и место систем в менеджменте
- 2.2. Дефиниции системы управления
- 2.3. Модель управления и последовательность ее построения
- 2.4. Цикличность в управлении и ее практическое значение
- 2.5. Основные понятия общей теории систем в применении к менеджменту

2.1. Понятие системы и место систем в менеджменте

Формальная организация может рассматриваться как система. Управление формальной организацией (менеджмент) тоже может быть представлено как система. Умение строить модель системы управления составляет важную практическую задачу менеджмента предприятия.

Общая теория систем предлагает варианты дефиниций системы управления.

Системы — реальные или гипотетические ансамбли или множества связанных элементов.

Система — совокупность элементов, обнаруживающих склонность к взаимодействию.

Множество образует *систему* в том случае, когда на нем реализуется заранее данное отношение R со свойствами P .

Поскольку система функционирует в тесном взаимодействии с внешней средой, то можно говорить о поведении системы как множестве ее состояний, переход которых из одного в другое определяется некоторыми функциями. В данном слу-

чае учитывается двойственный характер системы как объекта, имеющего собственную внутреннюю структуру и развивающегося по определенным законам как единое целое.

Менеджмент представляет собой сложное целое, в котором различным образом сочетаются многие элементы. Ему объективно присущи сложность, изменчивость и неопределенность. Для того чтобы преодолевать эти трудности, менеджер должен знать их содержание, уметь измерять и оценивать степень серьезности и в зависимости от ситуации предпринимать известные действия по снижению силы их воздействия.

Степень *сложности* измеряется количеством взаимодействующих элементов и разнообразием связей между ними. Причем количество элементов само по себе является лишь предпосылкой сложности, реальная степень которой определяется простотой спектра связей между ними. Для того чтобы понизить градус сложности, менеджмент применяет такие инструменты, как ограничения, правила и процедуры, стандартные решения, моделирование. Упростить объект или ситуацию можно за счет как сокращения числа контактирующих элементов, так и достижения большего однообразия в их взаимодействии.

Неопределенность — состояние, при котором менеджеру известно значение результатов, но не известна вероятность их наступления. Теория информации предлагает измерять неопределенность количеством информации, которую можно получить при выборе какой-либо из имеющихся альтернатив. Неопределенность снижается на такое же количество информации, выраженное в битах.

Изменчивость — динамическая сторона сложности, измеряемая числом трансформаций переменных в единицу времени. Она показывает степень неустойчивости среды (количество изменений рассматриваемых переменных в единицу времени) и отношение к сохранению целевой функции (реакция менеджмента на изменения, выражаемая соотношением количества решений и числа сообщений об изменениях среды). В табл. 2.1 приводятся основные показатели, используемые для измерения степени сложности, неопределенности и изменчивости системы, а также стандартные ответные действия менеджера.

Социотехнический подход к формальным организациям как системам продемонстрировал присущую им высокую степень сложности, изменчивости и неопределенности. Менеджмент должен поддерживать стремление к упрощению, определенности и стабильности. Ст. Бир предложил *принцип внешнего дополнения* в качестве механизма компенсации последствий, обусловленных неполнотой формальных схем управления, ко-

Естественные трудности в работе менеджера, инструменты их измерения и меры ослабления

Трудности	Показатели измерения степени трудностей	Противодействие менеджера
Сложность	Количество элементов Разнообразие связей между ними	Упрощение путем моделирования и наложения ограничений
Неопределенность	Количество информации: $-\log_2 p_i$, где p_i — вероятность выбора из имеющихся альтернатив	Принятие решений. Неопределенность снижается на количество информации, полученное в результате выбора наилучшей из всех альтернатив
Изменчивость	Скорость изменений переменных в единицу времени	Готовность к изменениям, стандартные реакции и решения, контроль за переменными

торым имманентно присущи погрешности измерения переменных. Внешнее дополнение есть совокупность неформальных процедур по корректировке формально полученного управляющего решения.

2.2. Дефиниции системы управления

Общая прикладная теория систем и кибернетика облегчают задачу построения систем при условии полной ясности в отношении атрибутов системы, из которых предлагается построить модель. Предлагаем их общепринятые определения.

Элементы — составные части, взаимосвязанные естественным образом и (или) организационно.

Процесс преобразования — преобразование ресурсов в продукт, ценность и полезность которого при этом увеличиваются.

Входные элементы — вооруженные знаниями и средствами производства люди, которые потребляют ресурсы.

Выходные элементы — результат процесса преобразования, который бывает как желательным (продукт, доход, растущая квалификация персонала), так и нежелательным.

Окружающая среда — все, что находится за границами системы и, соответственно, вне влияния лица, принимающего решения, но учитываемого им.

Назначение — необходимое условие целенаправленного поведения хозяйствующего человека.

Признаки — свойства (характеристики), которые нужно измерять и контролировать.

Задачи и цели — инструменты целенаправленного поведения человека, проистекающие из назначения системы.

Компоненты, программы, задания — инструменты организации процесса преобразования.

Принятие решений — выбор доступных наблюдению и измерению результатов и средств достижения этих результатов.

Структура — упорядоченность отношений между элементами по горизонтали и вертикали.

Состояния и потоки — статические и динамические представления о поведении системы.

Для описания системы управления необходимо выполнить следующие стандартные действия:

- определиться с ее назначением в целом;
- уточнить назначение за счет описания ее целевой функции;
- выделить составляющие ее элементы и очертить границы;
- описать цели системы, иерархию целей и задач, функции ее элементов и построить структуру;
- алгоритмически описать процессы формирования входа и преобразования, а также принятия решений.

2.3. Модель управления и последовательность ее построения

Модель управления формируется по принципу «от простого к сложному». Мы использовали кибернетический подход к построению постепенно усложняющейся модели управления (рис. 2.1–2.6).

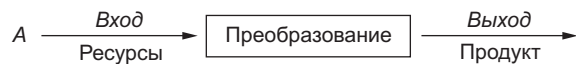


Рис. 2.1. Модель структуры объекта управления

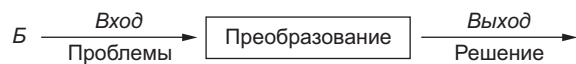


Рис. 2.2. Модель структуры субъекта управления

Если объединить исходные модели *A* и *B* в одну, то получим принципиальную модель управления — модель *B* (рис. 2.3).

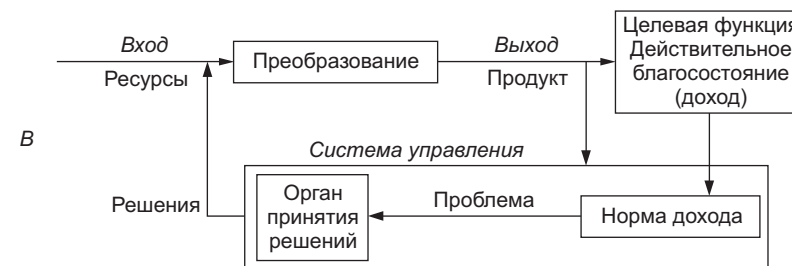


Рис. 2.3. Модель, в которой объект и субъект управления соединены между собой

Таким образом, решения можно и следует представлять как один из видов ресурсов наравне с землей, капиталом и трудом (квалификацией). В то же время для эффективности решения не безразлична квалификация работника, его принимающего. Речь о том, что решения являются продуктом менеджмента, и это превращает последний в один из важнейших факторов производства. Именно менеджмент придает смысл или целеустремленность предприятию, реализует мотивы самодеятельного населения к хозяйствованию. Обобщение, вытекающее из модели *B*, состоит в том, что хозяйствующий человек, владея ресурсами, приобретает на рынке недостающие средства производства (*вход*), преобразует их в рамках используемых им технологий в продукт (*выход*), который полностью или частично преобразует в товар, продавая его и получая в результате этого доход. Система управления этим процессом отвечает за наработку решений, позволяющих получить удовлетворительный доход.

Если представить функциональную структуру системы управления и включить ее в таком виде в модель *B*, то возникнет более сложная модель *Г* (рис. 2.4).

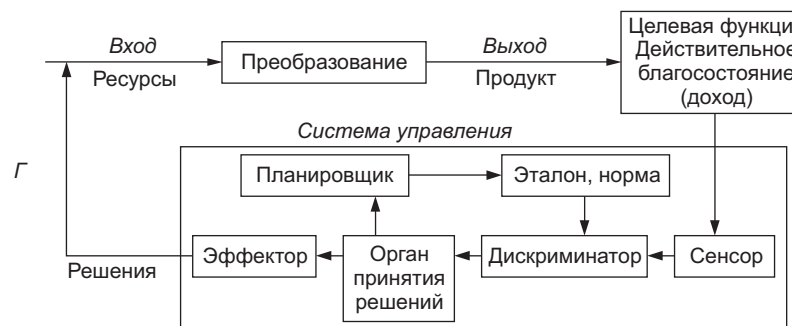


Рис. 2.4. Модель структуры управления, в которой структура субъекта управления имеет все необходимые структурные элементы и функции

Отличительной чертой модели *Г* является выполнение и производственных, и управленческих функций одним и тем же лицом. Таким образом, данная модель характеризует мелкие и средние предприятия, индивидуальное предпринимательство, но неприемлема для крупных организаций с высокой степенью разделения производственных и управленческих функций, и она преобразуется в более сложную с точки зрения вертикального деления модель *Д* (рис. 2.5).

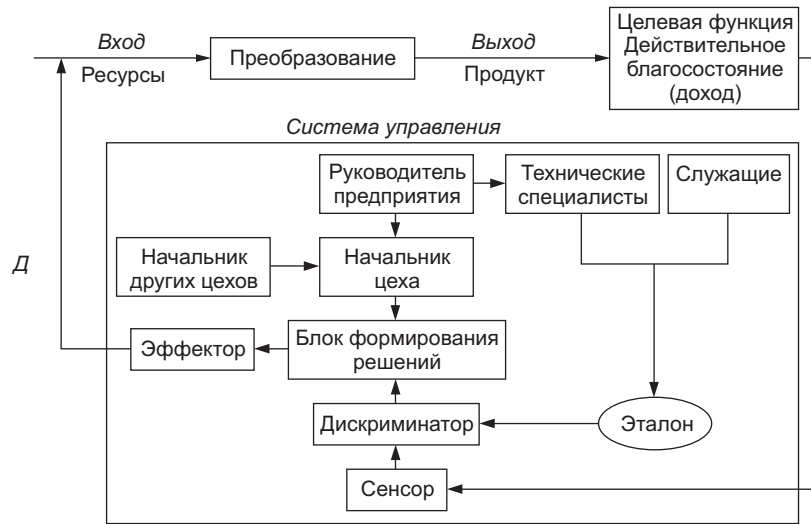


Рис. 2.5. Модель управления с узкоспециализированными управленческими функциями

Обе модели не выходят за границы формальных организаций (предприятий), не содержат элементов, функцией которых является коммуникация с критическими элементами внешней среды. В модель *Е* (рис. 2.6) включены блок маркетинга и внешняя среда, что отличает ее, но не принципиально, а лишь по форме, от моделей *Г* и *Д*. Это базовая модель менеджмента предприятий, позволяющая формально описать входы, преобразование (производство) и выходы, а также функции менеджмента, имитируя тем самым максимум целевой функции модели.

Имитация имеет смысл, только если хозяйствующий субъект или лицо, принимающее решение, выполняет эту работу самостоятельно. Таково проявление штабной функции, в рамках которой нарабатывается проектное решение. Итерационный характер данной работы способен улучшить решения в следующих производственно-финансовых циклах.

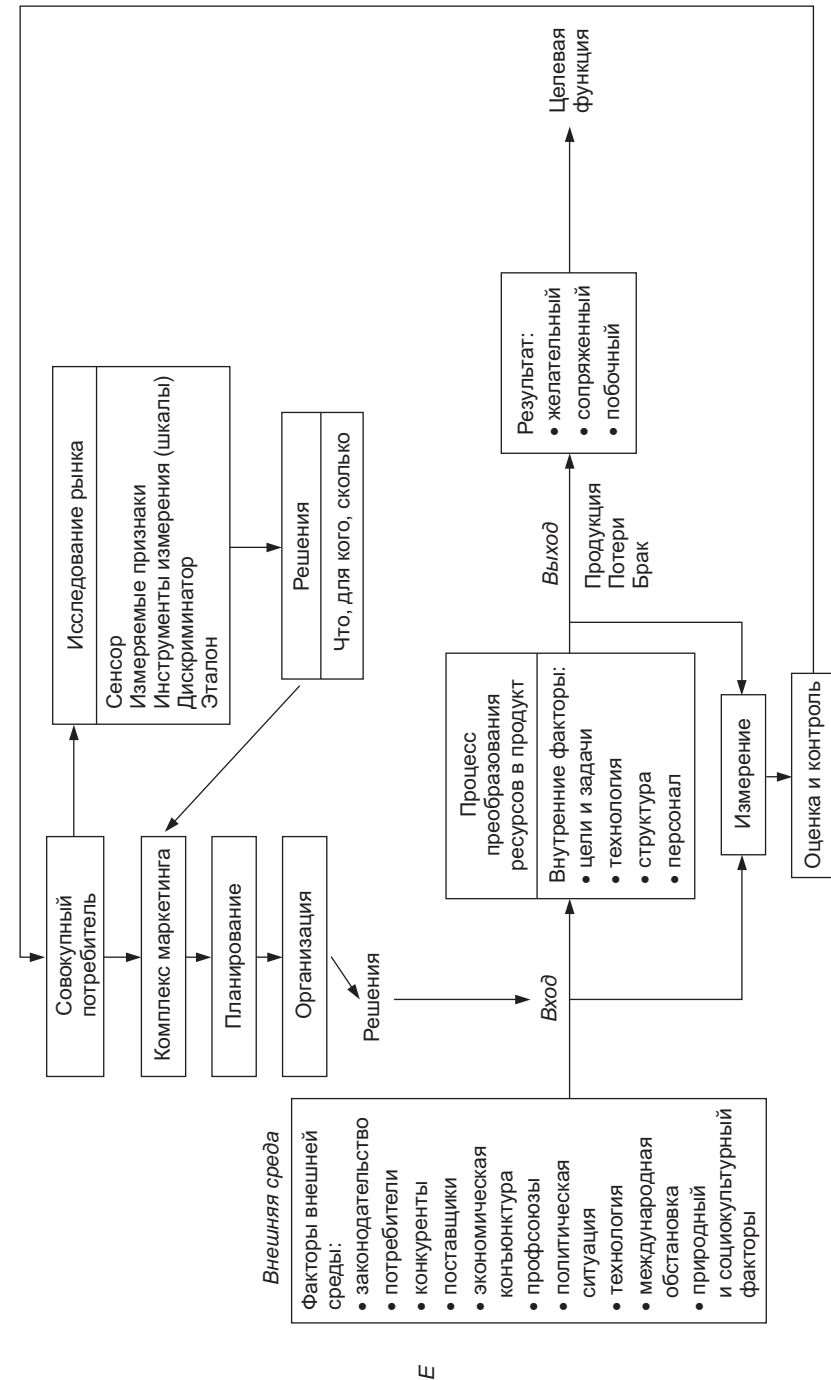


Рис. 2.6. Модель управления со встроенным маркетинговым блоком

Модель *Д* иллюстрирует распределение производственных функций и узкоспециализированных функций управления на крупных предприятиях. Модель *Е* — ее усложненный вариант.

2.4. Цикличность в управлении и ее практическое значение

Лицо, принимающее решение (ЛПР), исследует факты очевидной реальности исходя из своего опыта и миропонимания. Эффективность решений полностью определяется степенью истинности, достигнутой в рамках *цикла постижения истины* или *цикла принятия решения*:

Факты — Миропонимание ЛПР — Система познания ЛПР — Истина.

Таким образом, цикл формирования решения позволяет преобразовывать реальные факты в планы и стратегии. Не имея ни начала, ни конца, он, тем не менее, имеет ярко выраженный итерационный (повторяющийся) характер. На каждом его шаге можно вернуться и исправить любой предыдущий шаг, что изменяет и последующие шаги.

Таким образом, цикличность позволяет:

- улучшать решения за счет корректировки предыдущих шагов;
- обучаться в рамках циклов различной продолжительности и улучшать решения в следующих циклах принятия решений.

Например, в модели *Г* (см. рис. 2.4) имеются два явных цикла: большой (Целевая функция — Система принятия управления — Вход — Преобразование — Выход — Целевая функция) и малый (внутри системы управления).

2.5. Основные понятия общей теории систем в применении к менеджменту

Для описания предприятия как системы применяются классификация и терминология, заимствованные из общей теории систем (рис. 2.7).

Можно констатировать, что предприятие является «мягкой», живой, открытой, сложноорганизованной и целеустремленной системой.

Общая теория систем, математика, философия			
Теория «жестких» систем		Теория «МЯГКИХ» систем	
Науки о неживой природе	Науки о живой природе	Науки о поведении	Общественные науки
Физика Химия Науки о Земле и т.д.	Биология Ботаника Зоология и т.д.	Антропология Право Психология Социология	Прикладной бихевиоризм Экономика Педагогика Управление
Остовы Часовые механизмы Термостаты	Клетки Растения Животные	Люди Социальные системы и организации	
Неживые системы С обратной связью или без нее		ЖИВЫЕ системы ОТКРЫТЫЕ системы	
Конкретные неживые системы Простые организованные системы Сложные неорганизованные системы Системы, в которых интерес представляет предыстория (причинность)		Абстрактные системы Конкретные живые системы СЛОЖНООРГАНИЗОВАННЫЕ системы ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЕ системы, в которых интерес представляют последствия (телеология)	

Рис. 2.7. Систематика наук и систем*

* Источник: Гиг, Дж. ван. Прикладная общая теория систем: пер. с англ. / Дж. ван Гиг. — М.: Мир, 1981. — С. 61.

** **Общие науки** выделены полужирным шрифтом строчными буквами; *специальные науки* — светлым курсивом; *типы систем* — полужирным курсивом; СВОЙСТВА СИСТЕМ — заглавными буквами.

«Мягкие» — системы, которые в зависимости от условий окружающей среды могут принимать несколько состояний при тех же начальных условиях.

Живые — системы, обладающие такими биологическими функциями, как рождение, смерть и воспроизводство.

Открытые — системы, которые взаимодействуют с другими системами, находящимися во внешней среде.

Сложноорганизованные — системы, имеющие конечное число компонентов и подверженные делению, которое происходит до тех пор, пока вся система не распадется на элементы. Обладают эмерджентными свойствами (подробнее о них читайте в главе 3).

Целеустремленные — системы, которые не просто ориентированы на будущие состояния, но проектируют их и способны сами принимать по этому поводу решения.

Иерархия — порядок расположения от низшего к высшему (или наоборот) — используется для упорядочения систем по различным критериям, например с учетом степени сложности функций компонентов системы. К. Боулдинг предложил уровни иерархии неживых и живых систем.

Неживые системы:

1) *остовы* — статические структуры;
 2) *часовые механизмы* — простые динамические структуры с заданным движением, присущие окружающему физическому миру;

3) *термостаты* — кибернетические системы с управляемыми циклами обратной связи.

«Живые» системы:

1) открытые системы с самосохраняемой структурой. Уровень *клеток* — первая ступень, на которой возможно разделение на живое и неживое;

2) живые организмы с низкой способностью воспринимать информацию, например *растения*;

3) живые организмы с более развитой способностью воспринимать информацию, но не обладающие «самосознанием», например *животные*;

4) *люди*, характеризующиеся самосознанием, мышлением и нетривиальным поведением;

5) *социальные системы* и *социальные организации*;

6) *трансцендентные системы*, или системы, лежащие в настоящий момент вне нашего познания.

Аналогично можно построить иерархию по принципу *сложности систем*. Для отражения перехода от систем с ручным управлением к автоматизированным за ключевой показатель принимается *уровень механизации*. Системы наивысшего уровня обладают не только свойством саморегулирования, но и способностью к познанию и адаптации. Так, людей и их группы логично представить как различной сложности *системы обработки информации*. Функция обработки информации влияет на уровень интеграции человека и может использоваться для анализа и объяснения сущности его умственной работы.

В связи со способностью систем адаптироваться к изменениям появляются различные инструменты достижения устойчивости систем. *Теория устойчивости* социальных систем обосновывает состояния адаптации и равновесия, гомеостаза и гомеокинеза, роль энтропии и информации, самоорганизации и управления. В табл. 2.2 представлены типы (модели) *адаптации* и *равновесия*.

Таблица 2.2

Классификация типов адаптации и равновесия как структурных элементов теории устойчивости

Элемент	Тип	Содержание
Адаптация	Кратковременная	Приспособленческая реакция, не приводящая к эволюции системы
	Долговременная	Приспособленческая реакция, приводящая к эволюции системы
	Структурная (модификация структуры не ведет к изменению функциональных свойств системы)	Внешняя — когда стимулы находятся во внешней среде Внутренняя — когда возмущения локализованы в объекте По Дарвину — когда система реагирует на изменения путем модификации объекта По Зингеру — система реагирует на изменения путем модификации своего окружения
	Функциональная	Модификация структуры ведет к изменению функциональных свойств системы
Равновесие	Энтропийное	Состояние, в которое система приходит за счет разрушения структуры
	Гомеостатическое	Структура сохраняется, несмотря на имеющиеся изменения
	Морфогенетическое (свойственное живым системам)	Возмущения подавляются за счет внутренней перестройки структуры и нового роста

Гомеостаз и гомеокинез — состояния, соответственно, динамического равновесия и динамического неравновесия системы. При этом существенную роль играет соотношение отрицательной и положительной обратной связи. Следствием *результатирующей отрицательной обратной связи* становится затухание колебаний в системе и возникновение *гомеокинетического плато* — области устойчивости и проявления отрицательной обратной связи.

Поскольку любое действие системы управления влияет на границы (пороги) гомеокINETического плато (области устойчивости), в работе руководителя важно соблюдать следующие принципы:

- **принцип минимизации вероятности неудачи**, определяющий экологический подход «не навреди!» и рамки допустимого вмешательства человека в жизнь природы. Объективно это — противовес максимизации вероятности успеха. Уверенность в минимизации неожиданных и пагубных последствий противопоставляется возможному триумфу, вероятность которого недостаточно предсказуема;

- **принцип устойчивого равновесия**, исключающий как недостаточное, так и чрезмерное управление.

Достичь устойчивого равновесия можно, обладая:

- способностью действовать очень быстро;
- продуманным набором потенциальных действий;
- возможностью производить ответные действия, не отставая по скорости от объекта управления.

Алгоритмическое представление процесса создания системы управления на кибернетических принципах включает следующие уровни (по С. Биру):

1-й уровень — горизонтальная ось управления позволяет каждому функциональному подразделению действовать автономно, не ожидая сигналов от руководства и не передавая ему информацию;

2-й уровень — формирование взаимосвязей подразделений;

3-й уровень — обеспечение внутреннего гомеостаза (устойчивости) посредством оптимизации деятельности предприятия по отношению к общим целям и использования модели «затраты — эффективность»;

4-й уровень — обеспечение внешнего гомеостаза за счет сбора и обработки информации о внешнем мире, позволяющей принимать наилучшие решения по сбыту продукции и капиталовложениям;

5-й уровень — формирование долгосрочной политики, в том числе через формулирование и проверку на перспективных моделях будущих стратегий предприятия.

Вопросы и задания для закрепления материала

1. Что такое система?
2. Что характеризует предприятие как живую систему?
3. Что характеризует предприятие как «мягкую» систему?

4. Что характеризует предприятие как открытую систему?
5. Что говорит о предприятии как сложноорганизованной системе?

6. Что влияет на представление о предприятии как целеустремленной системе?

7. Какими качествами должна обладать система управления, чтобы обеспечивать устойчивость предприятия?

8. Исчислите количественные значения степени сложности, неопределенности и изменчивости системы исходя из следующих условий:

Сложность:

число элементов	4
разнообразие связей между ними	5

Неопределенность:

число альтернатив	8
-------------------------	---

Изменчивость:

число изменений	14
число сообщений о превышении допустимого предела отклонения	7
число решений	7

Глава 3. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. Предприятие как формальная организация
- 3.2. Внешние и внутренние факторы (переменные) предприятия как формальной организации
- 3.3. Организационно-правовые формы предприятий: классификация, преимущества и выбор формы
- 3.4. Крупные сетевые форматы розничной торговли
- 3.5. Функциональное назначение и задачи оптовой торговли

3.1. Предприятие как формальная организация

Существуют вполне естественные причины объединения людей в формальные организации:

- ограниченность индивидуальных ресурсов отдельного человека;
- наличие узкоспециализированных знаний;
- сложность технологий и производимых продуктов.

Организация предполагает наличие мотивов целенаправленного поведения и его вполне определенных характеристик. Последнее требует неизбежного наложения ограничений на разнообразие поведения частей системы в рамках одного целого (пример простейших ограничений — правила внутреннего распорядка). В результате организации у частей системы (подразделений предприятия) возникают специфические функции, выполнение которых позволяет получить общий результат, недостижимый для каждой из частей в отдельности. В этом состоит сила организации.

Организация как явление определяется свойством частей системы стремиться к взаимодействию.

Р. Аккофф определяет **организацию** как «частично самоуправляемую систему» и рассматривает ее сущность, структуру, а также функции коммуникации и выбора решения.

Сущность организации выражает ее формирование по принципу «человек — машина».

Структура обусловлена способностью организации выбирать направления деятельности, ответственность за которую распределяется между элементами системы в соответствии с их функциями (торговля, производство, проведение расчетов и т.д.), местоположением и другими признаками.

Коммуникация играет важную роль в определении поведения и взаимодействия подсистем в организации.

Выбор решений означает распределение задач и соответствующих направлений деятельности между ее участниками.

Организация обладает особым свойством, которое не присуще ее составным элементам, — *эмерджентностью*. Еще Гегель отмечал, что целое есть нечто большее, чем простая сумма его частей.

К эмерджентности относится всякий эффект взаимосвязи и взаимодействия, не симметричный по отношению к локальным эффектам. Утрировано это явление можно записать так: $2 + 2 > 4$.

Эмерджентные эффекты **формальной** организации как системы:

- *эффект группы* — объединение индивидуальных ресурсов и способностей заинтересованных лиц (членов-учредителей и членов-участников);
- *эффект масштаба* — экономия на масштабе производства;
- *эффект обучения групповой самоорганизации* — следствие итеративности и интерактивности групповой работы.

Кроме формальных организаций существуют многочисленные разновидности **неформальных объединений**. Для того чтобы отличить первые от вторых, достаточно поинтересоваться, имеется ли *формальный договор* по поводу создания организации и участия в ней сторон, подписавших документы. Если ответ положительный, то такая организация является формальной. Но гораздо важнее другой критерий — *степень стремления* к участию в формальной организации: наличие общей цели, привлекательной для всех членов организации, в результате чего они согласны принять на себя обязательства, оговариваемые формальным договором.

Три критерия, обязательных для возникновения формальной организации:

- 1) наличие двух и более членов — *количественный* критерий;
- 2) общая цель, определяющая назначение организации и основное условие объединения, — *содержательный* критерий;
- 3) намерение членов достигать цели организации на основе формального договора — *правовой* критерий.

Оговоримся, что первые два критерия присущи и неформальным организациям, а третий подчеркивает значение формального договора как сознательно принятого и юридически обязывающего документа. Для членов-учредителей таким документом является устав, а для рядовых участников — индивидуальный трудовой договор или контракт.

3.2. Внешние и внутренние факторы (переменные) предприятия как формальной организации

Среда, или окружение, возникает одновременно с объединением некоторого числа объектов в любую материальную систему и образованием в связи с этим ее границ. Все, что находится за границами системы (объекта наблюдения или управления), относится к внешней среде, а то, что находится внутри границ, составляет внутреннюю среду.

В менеджменте к **факторам внешней среды** принято относить законодательство, потребителей, конкурентов, поставщиков, экономическую конъюнктуру, профсоюзы, политическую ситуацию, технологию, международную обстановку, природный и социокультурный факторы (см. рис. 2.6). В процессе функционирования организации граница между нею и средой может деформироваться. К примеру, когда обнаруживается

очень тесная связь в форме функциональной взаимозависимости между организацией и каким-либо фактором внешней среды, данный параметр включают в состав переменных организации, и ее границы расширяются.

Если влияние организации на среду практически неощутимо, говорят о доминировании среды. В реальности сила давления разнообразных факторов (переменных) среды на организацию и ее воздействия на окружение различна. Например, организация не может сколько-нибудь серьезно влиять на такой фактор внешней среды, как законодательство, в то же время с ее политикой приходится считаться потребителям и (особенно) поставщикам.

К факторам внутренней среды относятся цели организации, задачи, типы технологий, персонал, структура организации.

Цели организации — важный консолидирующий и мотивирующий фактор, придающий смысл существованию организации и системе участия в ней членов, побуждающий менеджмент и персонал к активному действию по их достижению. Это необходимое условие целенаправленного (целеустремленного) поведения.

Задачи, стоящие перед подразделениями организации, — это их цели, которые должны достигаться заранее оговоренным и точным образом. Они всегда конкретны в отношении времени (срока) и способа реализации и обязательны к выполнению.

Из множества технологий организация должна выбрать наиболее подходящие для нее исходя из условия оптимальности соединения людей, машин и работ, позволяющего выполнять последние наилучшим образом.

В менеджменте выделяют **три типа технологий** (по Д. Томпсону):

- **многозвенные** — предполагают наличие натурального ряда преобразований (например, сельское хозяйство, сборочные линии массового производства, химическое производство);
- **посреднические** — связывают покупателей и продавцов (торговля, банковское дело, телефонные компании);
- **интенсивные** — требуют специальных знаний от менеджмента по диагностированию и избирательному применению решений относительно множества различных ситуаций (медицина, ремонт).

Персонал — весьма значимый внутренний фактор, посредством которого менеджер достигает целей организации, если сумеет сформировать необходимый потенциал способностей персонала, а затем наилучшим образом его использовать.

Аксиома, играющая важную роль в политике менеджера: чем больше людей заинтересовано в работе формальной организации, тем больше идей имеют шанс быть высказанными, зарегистрированными и реализованными. В этой связи необходимо развивать как реактивное, так и проактивное поведение персонала (рис. 3.1).

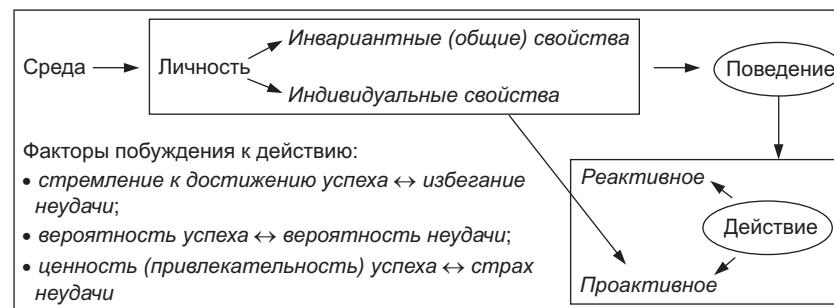


Рис. 3.1. Взаимосвязь важнейших факторов организационного поведения

Реактивное поведение напоминает знаменитый аврал, когда персонал устраняет уже состоявшиеся события в форме проблем, сбоев, отказов и т.п.

Проактивное поведение, напротив, предотвращает нежелательные события, будучи готово к ним и действуя на опережение; оно исходит из прогнозирования будущего, профилактики и т.п.

Структура организации — ее горизонтальное (технологическое) и вертикальное (управленческое) **упорядочение**, позволяющее рационально разделить технологию на части, а затем координировать работу отдельных подразделений по достижению общего результата.

3.3. Организационно-правовые формы предприятий: классификация, преимущества и выбор формы

Организационно-правовая форма предприятия — система участия в предприятии, формальным образом установленная для потенциальных членов — учредителей и персонала. От формы зависит успех предприятия, тождественный его конкурентоспособности. Последняя предполагает высокую общую результативность хозяйствующего субъекта как системы. Иными словами, степень участия каждого из звеньев системы является

ключевым пунктом ее внутренней среды, инициирующим изменения, которые повышают производительность труда и эффективность предприятия в целом.

К примеру, снижение степени участия какого-либо работника означает бессмысленность его дальнейшего пребывания в прежней роли (на своем рабочем месте), так как он не способен приносить пользу системе и менять работу к лучшему.

Изоляция от коллег и целей предприятия — состояние, называемое *отчуждением*. С ростом отчуждения снижается степень участия. Последствия этого процесса (увольнения, высокая текучесть кадров, забастовки, снижающаяся производительность труда) разрушительны для предприятия. Даже самая хорошая техника и технология в этом случае бессильны. Спасать положение могут меры, побуждающие работников повысить степень участия и изменить отношение к труду.

В соответствии с Законом о предприятиях в Республике Беларусь действуют четыре основные организационно-правовые формы предприятий:

- 1) товарищество (простое и командитное);
- 2) общество (открытое, закрытое, с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью);
- 3) унитарное предприятие;
- 4) производственный кооператив.

При выборе формы предприятия его учредители должны решить следующие вопросы:

- участвовать имуществом либо капиталом;
- принимать ли на себя управление предприятием;
- предпочесть личное трудовое участие либо неучастие.

Существуют законодательные нормы, которые следует рассматривать как ограничения при выборе организационно-правовой формы. К ним относятся:

- размер уставного фонда;
- порядок оплаты уставного фонда;
- форма учредительских документов;
- порядок голосования;
- порядок входа-выхода;
- ответственность участников;
- отчуждение доли, пая, акций другому участнику или третьему лицу;
- форма органа управления юридического лица;
- название предприятия.

Создание юридического лица обусловлено выбором организационно-правовой формы: члены-учредители решают, какая из форм наиболее соответствует их социально-экономическим

интересам. Как правило, они обсуждают предложенные альтернативы, а затем открыто голосуют. При оптимальном выборе предприятие получает возможность для своего становления, роста и развития.

С одной стороны, менеджмент как *право принимать решения* проистекает из господствующих в нашем обществе отношений собственности, а *право владения, распоряжения и использования* таких производственных факторов, как земля, труд и капитал отражает структуру мотивации в части отношений собственности. С другой стороны, развитие менеджмента подчинено развитию собственности, а менеджмент собственника представляет собой подсистему в системе более высокого уровня — отношений собственности. Последняя за годы реформ в Беларуси пополнилась новыми для общественного устройства республики элементами, к которым прежде всего можно отнести *право частной собственности*. Общественная практика последних лет отражена на рис. 3.2.

		СУБЪЕКТЫ СОБСТВЕННОСТИ					
1. Государственная собственность	↑ Степень обобществления собственности	1.1. Государственное предприятие	1.2 и 1.3. Представители государства высокого уровня иерархии: министерства, комитеты, концерны		1.4. Государственные предприятия-концессионеры	1.5. Наемные управляющие государственными предприятиями	1.6. Наемный персонал государственных предприятий
		2.1. Предприятия акционерного типа	2.2. Акционеры	2.3. Коллективные владельцы	2.4. Коллективные предприятия-концессионеры	2.5. Наемные управляющие коллективными предприятиями	2.6. Наемный персонал коллективных предприятий
		3.1. Частные собственники, не использующие наемный труд	3.2. Частные собственники, использующие наемный труд	3.3. Рентье	3.4. Арендаторы, концессионеры	3.5. Наемные управляющие частным предприятием	3.6. Наемный персонал частного предприятия
		→ Степень разделения отношений собственности					
		1. Владение, распоряжение и использование	2. Владение и распоряжение	3. Владение	4. Распоряжение и использование	5. Распоряжение	6. Использование

Рис. 3.2. Классификация субъектов собственности по степени разделения отношений собственности и степени обобществления собственности

В данной классификации используются два ключевых для отношений собственности признака:

- 1) *степень разделения отношений собственности;*
- 2) *степень обобществления собственности.*

Шкалирование по первому признаку выполнено как комбинирование отношений владения, распоряжения и использования; по второму — в зависимости от низкой, средней и высокой степени обобществления собственности. В итоге получилась классификация субъектов, объективно выступающих в качестве представителей системы хозяйствования, в которой выделяются частная, государственная и смешанная формы собственности. Из шести групп участников системы хозяйствования четыре представлены юридическими лицами. Они могут выбрать одну из 12 форм участия капиталом или комбинацию из нескольких форм. Две группы участников включают менеджеров и наемный персонал.

Очевидно, что в организационно-правовом аспекте существует различие между коллективными формами ведения дела и смешанной формой собственности.

Классификация показывает направления модернизации структуры экономики и управления, помогает осмыслить потенциал ее развития, что исключительно важно с точки зрения выбора целей и средств преобразования национальной экономики, создания правовых основ самого трансформационного процесса.

В практическом смысле перед членами-учредителями встают следующие вопросы:

- чем (какой целью) обусловлен выбор той или иной организационно-правовой формы;
- сколько (один или несколько) и каких критериев представляют эту цель;
- равноценны ли данные критерии (для случая с многими критериями);
- как выразить преимущество той или иной формы в количественном виде?

Известно, что любое решение встречает (или может встречать) *сопротивление* со стороны лиц, которым оно не нравится по различным причинам. Например, недовольство исполнителей вызывают решения, которые требуют затраты дополнительных усилий. В первую очередь на решение реагирует тот, кому оно адресуется или чьи интересы затрагивает. На рис. 3.3 мы выделили полужирным шрифтом элементы процесса управления, критичные с точки зрения реализации решения.

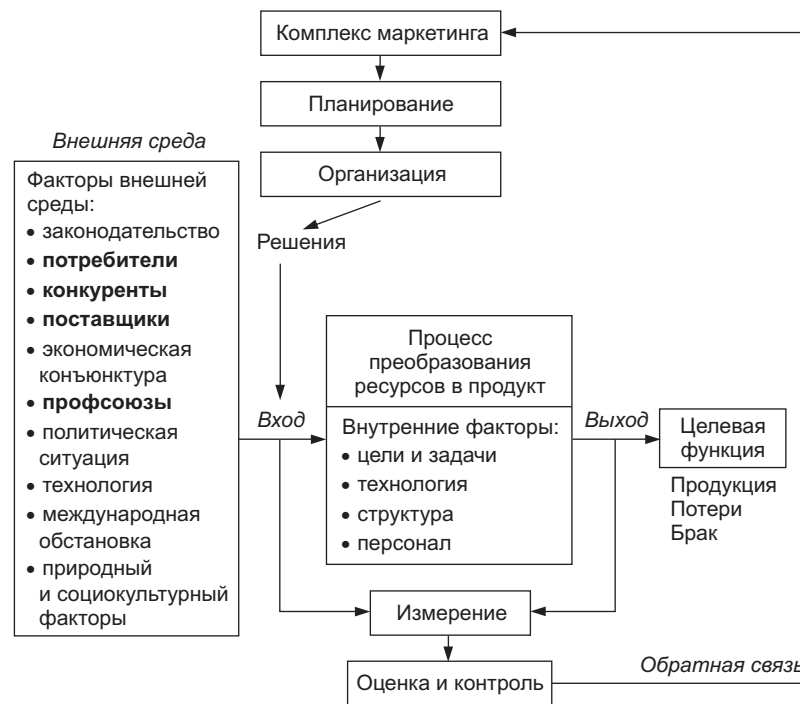


Рис. 3.3. Модель процесса управления с выделенными критическими факторами ее развития

3.4. Крупные сетевые форматы розничной торговли

Сетевые форматы розничной торговли имеют давнюю историю. В наиболее крупные сети входит более 10 тысяч магазинов. В Республике Беларусь самыми представительными являются розничные сети системы Белкоопсоюза и ДорОрса, которые остаются лидерами и по общему количеству магазинов. Конкурировать с ними пытаются новые крупные сетевые форматы, выделяющиеся развитыми формами розничной торговли, современной архитектурой магазинов и передовым менеджментом.

Основное экономическое преимущество сетевых форматов розничной торговли — экономия на постоянных расходах. Многие из них имеют собственные оптовые подразделения — дополнительный источник экономии и дохода.

3.5. Функциональное назначение и задачи оптовой торговли

Оптовая торговля имеет неоспоримые преимущества как основные, так и сопряженные с разделением хозяйственных функций.

Основные выгоды:

- концентрация усилий на закупке и продаже только больших партий товара, снижающая актуальность проблем стимулирования выбора места для размещения предприятия;
- высокая доходность оптовой торговли по сравнению с розничной, превращающая ее в выгодную сферу вложения капитала;
- возможность использовать оптовых поставщиков для розничных торговцев, не способных самостоятельно формировать широкий ассортимент товаров;
- производители товара могут сосредоточиваться на производстве товаров, не отвлекаясь на проблемы сбыта.

Выгоды, сопряженные с разделением функций:

- требующее сравнительно небольших затрат стимулирование сбыта за счет подключения персонала оптовиков к охвату множества мелких клиентов, которые верят «близкому» оптовику больше, чем «далекому» производителю;
- избавление производителя и розничных торговцев от несвойственных им функций посредством передачи закупок и формирования товарного ассортимента оптовику;
- разбивка оптовиками крупных партий товара на мелкие обеспечивает клиентам маневр частотой и размерами партии, а также экономию средств при закупке товара;
- хранение товарных запасов оптовиками снижает соответствующие издержки поставщиков и потребителей;
- близость оптовиков к потребителям позволяет последним выиграть время, сократить размеры закупаемой партии и снизить транспортные издержки;
- риск распределяется между производителем, оптовиком и розничной торговлей;
- предоставление маркетинговой информации снижает транзакционные издержки;
- услуги по управлению и консультированию со стороны оптовиков помогают розничным торговцам совершенствовать работу с конечным покупателем (обучение продавцов, устройство экспозиций и др.).

От производства сырья до конечного потребления товар претерпевает много переделов, движение по которым обеспечивает оптовая торговля (рис. 3.4).

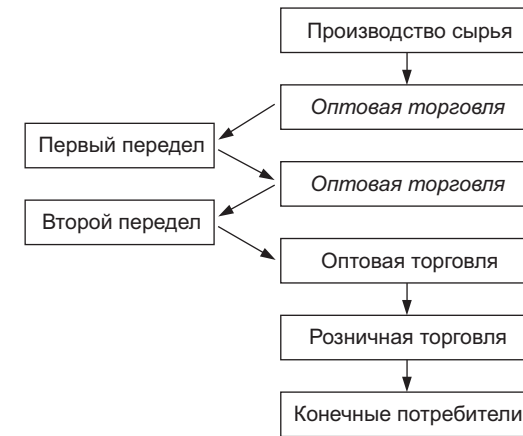


Рис. 3.4. Место оптовой торговли как субъекта логистики

Курсивом выделены области, где доля оптовой торговли наиболее высока.

Классификация оптовых предприятий

Оптовики-купцы:

- с полным циклом обслуживания — торговцы оптом, дистрибьюторы товаров промышленного назначения;
- с ограниченным циклом обслуживания — торгующие за наличный расчет без доставки товара:
 - оптовики-коммивояжеры;
 - оптовики — организаторы товаров ограниченного ассортимента;
 - оптовики — организаторы с правом собственности на товар;
 - оптовики-консигнанты;
 - сельскохозяйственные производственные кооперативы;
 - оптовики-посылторговцы.

Брокеры и агенты:

- брокеры;
- агенты производителей; полномочные агенты по сбыту, закупкам; оптовики-комиссионеры.

Оптовые отделения производителей:

- сбытовые отделения и конторы;
- закупочные конторы.

Специализированные оптовики:

- оптовики — скупщики сельхозпродукции;
- оптовые нефтебазы;
- оптовики-аукционисты.

**Классификация товаров оптовой торговли
как основа специализации оптовых предприятий**

Товары краткосрочного пользования, стоимость которых в процессе эксплуатации полностью переносится на готовый продукт:

- нефть и нефтепродукты;
- продовольственные товары;
- сырье и сельскохозяйственные товары;
- химические товары;
- одежда, штучные товары и галантерея;
- бумага и бумажные изделия;
- алкогольные, безалкогольные и табачные изделия;
- аптечные товары;
- другие (не указанные выше) товары.

Товары длительного пользования (в форме основных средств производства):

- машины и запчасти к ним;
- электротовары;
- металлы и минералы (кроме нефти);
- стройматериалы;
- скобяные товары, водопроводное, нагревательное, холодильное и другое оборудование;
- мебель и продукты домашнего обихода;
- спорттовары, игрушки;
- другие товары длительного пользования.

Оптовая торговля **как объект логистики** может рассматриваться в двух аспектах: макроэкономическом (отрасль экономики и ее сферы обращения, а также сфера преобразования продуктов производства в предметы потребности розничных торговцев как покупателей) и микроэкономическом (ниша предпринимательской деятельности).

Самая распространенная *схема каналов сбыта*, в основу которой заложен признак протяженности товародвижения, представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Уровни и структура каналов товародвижения

Уровень канала распределения	Структура участников каналов сбыта и способ продаж	
	1	2
Канал нулевого уровня	Производитель	Потребитель
Основные способы прямых продаж	Через коммивояжеров Посылочная торговля Через собственную торговую сеть производителя	

1	2		
Одноуровневые каналы	Производитель	Розничная торговля	Потребитель
Основные способы опосредованных продаж	Через розницу на потребительских рынках Через агентов по сбыту или брокеров на рынках промышленных товаров		
Двухуровневые каналы	Производитель — Оптовый торговец — Розничный торговец — Потребитель		
Основные способы опосредованных продаж	Через оптовых и розничных продавцов на потребительских рынках Через промышленных дистрибьюторов и дилеров на рынках промышленных товаров		
Трехуровневые (и более) каналы	Производитель — Оптовый торговец — Мелкооптовый торговец — Розничный торговец — Потребитель		
Основные способы опосредованных продаж	Через оптовых, мелкооптовых и розничных торговцев в многоуровневых или плоских сетях		

Функции управления товародвижением на оптовой фирме:

- *маркетинговая функция* — целевой рынок, товарный ассортимент, цены, методы стимулирования, место размещения предприятия;

- *технологическая функция* — потребность в ресурсах, формирование заказов и закупок, доставка товара на оптовый склад, приемка товара, хранение товара, управление товарными запасами, инвентаризация запасов, выполнение заказов товарополучателей, организация продажи товаров со склада, технология отгрузки, транспортно-экспедиционное обслуживание товарополучателей, оказание дополнительных услуг контрагентам оптовой торговли.

Каждый из перечисленных комплексов работ порождает специфические для него решения. Налаженная технология товародвижения составляет основную цель оптовой торговли. Технологию товародвижения можно представить в форме двух процессов:

1) модель физического процесса товародвижения фирмы-оптовика (табл. 3.2);

2) организационно-финансовый процесс обслуживания товародвижения фирмы-оптовика (табл. 3.3).

Таблица 3.2

Модель физического процесса товародвижения фирмы-оптовика

№ п/п	Блок	Операции
1	Вход	1.1. Погрузка закупленных партий товаров в транспортные средства для доставки в места их хранения 1.2. Транспортировка закупленных партий товаров к местам предпродажного хранения 1.3. Разгрузка и складирование товарных запасов в местах хранения
2	Складская сеть хранения запасов	2.1. Хранение товаров и управление запасами 2.2. Отгрузка в места сбыта
3	Распределение по складам фирмы	2.1 + 2.2 + 3.1. Транспортировка товаров фирмы-оптовика к местам их реализации 3.2. Разгрузка, распаковка, продажное обслуживание и реализация товаров фирмы-оптовика
4	Выход: распределение по складам независимых посредников	2.1 + 2.2 + 3.1 + 3.2

Таблица 3.3

Организационно-финансовый процесс обслуживания товародвижения фирмы-оптовика

№ п/п	Блок	Операции
1	2	3
1	Выход	Организация работы по формированию заказов потребителей фирмы-оптовика на поставку товара
2	Вход	2.1. Планирование закупок и снабжения фирмы-оптовика 2.2. Организация доставки товаров от производителя-продавца на оптовый склад фирмы-оптовика
3	Организационно-технологическое обслуживание товародвижения	3.1. Товароприемка закупленного товара на склад фирмы-оптовика 3.2. Хранение товара на складе фирмы-оптовика 3.3. Управление товарными запасами на фирме-оптовике 3.4. Инвентаризация наличных запасов

Окончание табл. 3.3

1	2	3
		3.5. Выполнение заказов товарополучателей 3.6. Организация работ по продаже товаров со склада 3.7. Организация внешних продаж: отношения с торговыми агентами и потребителями, ознакомление с ассортиментом, формирование заявок на поставку товаров 3.8. Технологический процесс отгрузки товаров 3.9. Транспортно-экспедиционное обслуживание потребителей
4	Финансовое обслуживание товародвижения	4.1. Управление финансами: финансовая политика, источники, прогнозирование продаж, запасов и денежных ресурсов 4.2. Контроль за денежной наличностью со стороны кассира-контролера (проверяются ведение кассовых журналов и бухгалтерских книг, прием платежей от дебиторов, оформление чеков для расчетов с кредиторами, оформление операций по поступлению и расходу денежных средств) 4.3. Анализ финансовой деятельности фирмы-оптовика 4.4. Ценообразование 4.5. Обеспечение безопасности

Таким образом, оптовая торговля выгодна всем участникам рыночного хозяйства, а ее эффективное ведение требует вполне определенных управленческих знаний.

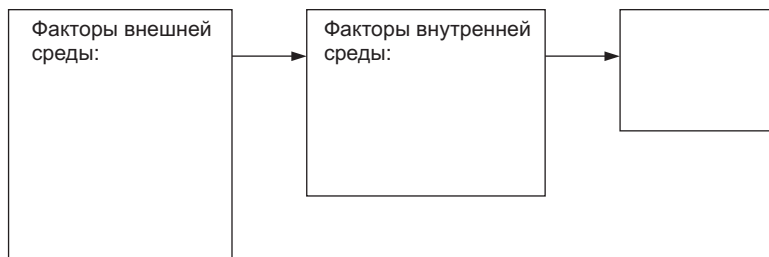
Вопросы для повторения

1. Назовите естественные причины объединения людей в формальные организации.
2. Какое свойство частей системы способствует созданию организации?
3. Дайте толкование понятию «эмерджентность».
4. Чем отличается формальная организация от неформальной?
5. Охарактеризуйте понятие «среда» с точки зрения объекта управления.
6. Какой из переменных факторов присутствует и во внешней, и во внутренней среде?
7. К какому типу по А. Томпсону относится технология менеджмента?

8. Что представляет собой структура организации?
9. Почему влияние предприятия на потребителей слабее, чем на поставщиков?

Задание для закрепления материала

Назовите элементы модели управления организацией и впишите в пустые прямоугольники факторы внешней и внутренней среды предприятия.



Контрольный тест

1. Перечислите эффекты, за счет которых формальная организация (группа) может наилучшим образом удовлетворять потребности ее членов.
2. Почему представление о процессе управления как о циклическом процессе и собственно циклически повторяющиеся действия менеджера улучшают его работу и способствуют успеху его решений?
3. Почему менеджер должен заботиться о полной поддержке его решений со стороны лиц, которым эти решения адресуются?
4. Перечислите документы, которые можно назвать «формальным договором» на вашем предприятии.
5. В каких неформальных и формальных организациях вы состоите?

Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

- 4.1. Содержание и структура управления результативностью
- 4.2. Показатели результативности и связь между ними
- 4.3. Оценка результативности

4.1. Содержание и структура управления результативностью

Суть управления результативностью составляют ее измерение и оценка, а также контроль и обеспечение повышения результативности. Данное явление имеет неоднозначный характер, поскольку результаты бывают как желательными, так и нежелательными, а кроме того — основными, сопряженными и побочными. Общий результат получают суммированием всех этих разновидностей.

Важную роль играют оценка общей результативности и подкрепление желательного организационного поведения. Причем весьма существен динамический и долгосрочный аспект общей результативности. Острый характер проблемы управления результативностью обусловлен тем, что в ситуационном отношении отдельные результаты воспринимаются как промежуточные и по сути являются средствами максимизации целевой функции.

Управление по целям (УПЦ) — основной метод приведения цели в *операциональный вид*, что означает наделение ее свойствами измеримости и однозначности, придание ей мобилизующего характера, обеспечение достижимости цели и контроля за ее осуществлением.

Измеримость — форма представления цели, предполагающая возможность измерения и фактического обзора результатов.

Однозначность — постановка цели, исключая ее интерпретацию, отличающуюся от варианта планировщика.

Мобилизующий характер цели определяется ее ясностью, высокой степенью привлекательности и заложенным в ней потенциалом успешности, что обеспечивает необходимую степень мотивации.

Достижимость перекликается с предыдущим свойством, но ее условием является наличие необходимых средств достижения цели.

Контролируемость возникает, когда цель приобретает вид, позволяющий проверить степень ее достижения. За это отвечает так называемое «правило верификации цели».

После придания целям всех необходимых свойств менеджер должен структурировать работы, которые следует выполнить для достижения цели, в связи с чем подразделения получают задачи, а отдельные работники — задания.

Итак, цели приведены в операциональный вид, позволяющий формулировать их программным языком — количественно, в измеримой, однозначной, мобилизующей, достижимой и контролируемой форме. После составления списка предстоящих работ готовится программа из восьми шагов по достижению целей:

1-й шаг: формулирование долгосрочных целей;

2-й шаг: формулирование конкретных задач для организации в целом;

3-й шаг: определение задач для подразделений;

4-й шаг: определение заданий для каждого работника;

5-й шаг: разработка общего плана и планов подразделений;

6-й шаг: корректировка плана применительно к условиям его реализации;

7-й шаг: оценка степени достижения цели;

8-й шаг: оценка общей результативности и подкрепление желательного организационного поведения.

Метод управления по целям прошел три этапа развития:

1) использовался как метод оценки результативности, основанный на специальных нормативах труда работников и на критериях его оценки;

2) применялся в работе планировщика (дерево целей) и для улучшения контроля (правило верификации целей);

3) в настоящее время упор делается на интегрировании основных управленческих процессов децентрализованным образом, через соответствующую организацию групповой работы, развитие индивида и группы в целом.

Нельзя не отметить, что в современной лексиконе результативность и эффективность часто употребляются как синонимы, что требует пояснений. П. Друкер определяет *эффективность* как *способность реагировать на спрос*. Действительно, в рыночном хозяйстве, где признается приоритет потребностей, их своевременное обнаружение и удовлетворение — начальная (исследование рынка) и конечная (продажа) формы проявления эффективности, следовательно, местом ее «обитания» является сфера обращения. Все промежуточные результаты и достижения (например, производительность) имеют важное, но все же

подчиненное значение. *Производительность* принадлежит главным образом к сфере производства и в данном контексте понимается как способность производить потребительные стоимости удовлетворительно с точки зрения формирования конкурентоспособной цены. Таким образом, между начальным и конечным пунктами (формами) проявления эффективности по П. Друкеру находятся многие другие результаты и показатели их измерения, в частности *экономичность, качество, прибыльность*.

4.2. Показатели результативности и связь между ними

Измерение предполагает наличие признаков, подлежащих данной процедуре. Среди бесконечного множества признаков нас интересуют лишь имеющие отношение к управлению результативностью. Построим некоторую рациональную модель измерения и оценки, используя набор *показателей результативности* по С. Синку (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Критерии измерения и оценки результативности предприятия

Критерий	Содержание критерия и измеряемых признаков	Выявление наличия и соотношения измеряемых признаков
1	2	3
Действенность	Степень достижения поставленных целей по трем категориям: качество — делаем ли мы <i>нужные вещи</i> в соответствии с установленными нормами; количество — делаем ли мы <i>все нужные вещи</i> ; своевременность — делаем ли мы <i>нужные вещи вовремя</i>	Индексы, показывающие степень достижения цели (норм) в одном периоде по сравнению с другим периодом
Экономичность	Степень использования необходимых ресурсов: <i>потребляемые ресурсы</i> определяются по сметам, нормативам, оценкам, прогнозам; <i>фактически потребленные ресурсы</i> определяются на основе бухгалтерской отчетности	Ресурсы, подлежащие потреблению / Ресурсы, фактически потребленные

Окончание табл. 4.1

1	2	3
Качество*	Степень соответствия требованиям, спецификациям и ожиданиям — качественным признакам, закладываемым при конструировании и создании продукта и исследуемым при его испытании	Произведен и доставлен ли продукт так, как было задумано и требовалось; удовлетворен ли покупатель товаром; будет ли товар выполнять то, для чего он предназначен
Прибыльность	Степень доходности предприятия: отношение чистого дохода к выраженным в различной форме затратам или объему продаж. Чистый доход исчисляется как разница между стоимостью валовой продукции и затратами на ее производство, а прибыль — как разница между выручкой от реализации продукции и затратами на производство и реализацию этой продукции	Чистый доход (после вычета налогов) / Объем продаж; Чистый доход / Совокупные активы; Чистый доход / Собственный капитал
Производительность	Соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск	Надлежащая продукция / Фактически потребленные ресурсы
Качество трудовой жизни	То, каким образом лица, причастные к предприятию, реагируют на социально-технические аспекты (техника безопасности, моральный климат, участие персонала в принятии решений и др.)	Могут измеряться как индексы, интегрирующие ответы персонала на вопросы о состоянии дел по перечисленным аспектам
Внедрение новшеств	Прикладное творчество, с помощью которого предприятие получает новые, более совершенные товары и услуги	В строгом смысле количественное измерение пока не применяется

* Согласно Международному стандарту ИСО 8402-94 *качество* — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

С. Синк рассматривает связи между показателями результативности следующим образом:

- если организация *эффективна, экономична* и процессы удовлетворяют требованиям *качества*, то, по всей вероятности, она будет *производительна*;

- если поддерживать *качество трудовой жизни* (заботиться о персонале) и *нововведения*, то в долгосрочном аспекте можно обеспечить удовлетворительную с позиций конкуренции *прибыльность*;

- реализация вышеприведенных условий в совокупности обеспечивает высокую *результативность* организационной системы, что отражает рис. 4.1.

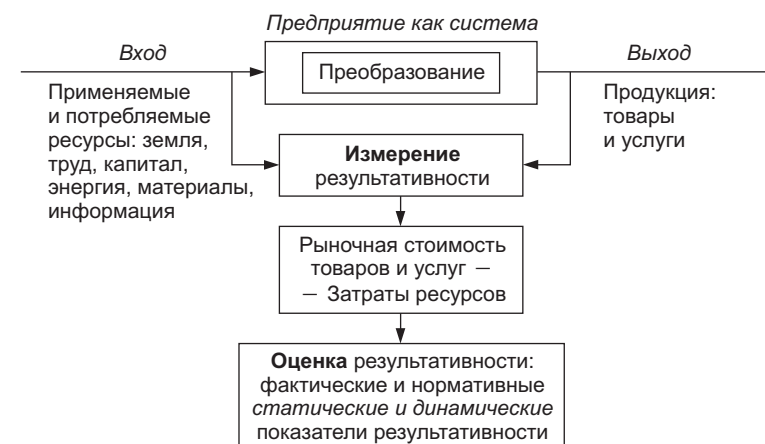


Рис. 4.1. Принципиальная модель измерения и оценки результативности

Сравнив два статических коэффициента (отчетный и базисный), мы получим динамический индекс — количественное значение, отражающее реально существующий рост (больше единицы) или снижение (меньше единицы) показателя результативности.

4.3. Оценка результативности

Результативность работы определяется посредством следующего алгоритма:

- запланированный (желаемый) результат сопоставляется с фактически полученным;
- сравнивается и обсуждается, как соотносятся фактически потребленные ресурсы и предполагавшиеся к расходованию;
- оценивается качество выполненной работы;
- оцениваются значимые с точки зрения процесса и результата новшества, которые применил работник;
- обсуждается и оценивается степень удовлетворенности работника работой и условиями ее выполнения;

- оценивается вклад работника в результативность группы, к которой он принадлежит;
- определяются желаемые результаты на будущее.

Смысл анализа — побудить работника (группу) к реалистичной самооценке, позволяющей лучше проектировать свою работу в следующих производственных циклах.

Существует и второй способ оценки результативности: факт сравнивается с нормой (плановым значением этого же показателя), для того чтобы понять, насколько фактический результат отклоняется от желаемого значения показателя.

На основе данных табл. 4.2 попробуйте обоими способами оценить и сделать вывод о направлении и величине изменений производительности рабочей группы в целом в 1-м месяце по сравнению со 2-м.

Таблица 4.2

Экономические показатели рабочей группы за два месяца

Исходные данные	Месяц 1-й		Месяц 2-й		Динамические индексы по ресурсам
	Количество	Цена	Количество	Цена	
Продукция, ед.	5000	400	5200	400	104
Затраты, чел.	35	—	35	—	100
Затраты, чел.-ч.	6440	12	6160	12	95,6
Затраты материалов, млн руб.	880	—	950	—	107,9
Статические коэффициенты производительности:					Динамические индексы
продукция на одного человека	142,8		148,57		104,04
продукция на 1 чел.-ч	0,78		0,84		107,69
продукция на 1 ед. затрат материалов	5,68		5,47		0,96
многофакторный индекс производительности	2,089		1,953		0,935

Для того чтобы оценить отклонение реального результата от ожидаемого, нужно в табл. 4.2 заменить фактические значения производительности на плановые. Второй способ богаче по содержанию и эффективнее с точки зрения управления результативностью. Он позволяет контролировать движение к тем ре-

зультатам, которые предусмотрены планами предприятия и его подразделений.

Вопросы для повторения

1. Какая управленческая работа обеспечивает эффективность предприятия по П. Друкеру?
2. С какого момента производство начинает реагировать на требования рынка?
3. Какие из показателей результативности отражают результативность производства?
4. Почему подкрепление желательного организационного поведения необходимо для обеспечения результативности в долгосрочном отношении?
5. Какова связь между статическими и динамическими показателями результативности?
6. Есть ли различие между результативностью и эффективностью?

Задания для закрепления материала

1. Опишите последовательность действий по оценке результативности работы.
2. Охарактеризуйте свойства цели, выраженной в операциональном виде, которые должен обеспечить планировщик.
3. По табл. 4.3 измерьте, оцените и выберите лучший из трех вариантов производства.

Таблица 4.3

Исходные данные

Показатель	Вариант		
	1-й	2-й	3-й
1	2	3	4
Стоимость валовой продукции, млн руб.	100	90	80
Валовой доход, млн руб.	80	70	60
Условный чистый доход, млн руб.			
Выручка от реализации продукции, млн руб.	120	100	100
Прибыль, млн руб.			
Рентабельность, %			

Окончание табл. 4.3

1	2	3	4
Себестоимость произведенной продукции, млн руб.	80	70	60
Себестоимость реализованной продукции, млн руб.	90	80	75
Вывод для однокритериального случая оценки:			
Вывод для двухкритериального случая:			
Вывод для многокритериального случая:			

Глава 5. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

5.1. Цели и классификация целей менеджмента организации

5.2. Общие функции менеджмента

5.1. Цели и классификация целей менеджмента организации

Цели наряду с идеалами, задачами и средствами составляют предмет выбора менеджера. Менеджеру приходится принимать великое множество решений, при этом всякий раз выбирать единственно правильное с точки зрения идеалов, целей, задач, средств. В дефинициях данных понятий мы выделили ключевые признаки:

- **идеалы** — желаемые результаты, к которым *возможно* лишь *приближение*;
- **цели** — желаемые результаты, *достижение* которых *возможно*;
- **задачи** — цели, поставленные перед подразделениями предприятия и *обязательные* для выполнения, причем заранее *оговоренным образом* (например, к определенному времени, сроку);
- **средства** — *инструменты* решения задач.

Иерархическая упорядоченность идеалов, целей и задач возникает в результате декомпозиции: представление об идеалах позволяет точнее уяснить цели, что помогает безошибочно разбить цели на задачи, которые выдвигаются перед структурными

подразделениями предприятия в виде конкретных комплексов предстоящих работ, остается только выбрать адекватные им средства (рис. 5.1).

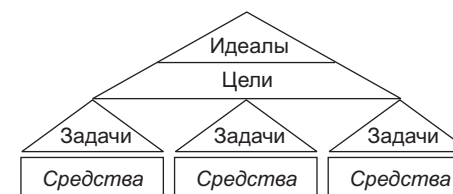


Рис. 5.1. Декомпозиция идеальных целей

Алгоритм декомпозиции:

- идентификация и формулирование идеальной цели;
- конкретизация цели с точки зрения языка, точности, привлекательности и достижимости;
- разбиение цели на задачи и дальнейшая верификация (постановка в проверяемый вид);
- выбор средств для достижения каждой задачи.

Цели имеют множество аспектов и непрерывно преобразуются под влиянием изменений, происходящих в динамической системе, стремящейся к достижению этих целей. Любая организация создается с какой-либо конкретной целью, но с течением времени у нее появляются собственные потребности и цели, которые иногда становятся преобладающими. Таким образом, точно определить природу целей непросто, так как начальные цели постоянно трансформируются в приобретенные.

Интересно сравнить классификации целей, предложенные Э. Доунсом (1) и Перроу (2).

В а р и а н т 1:

- **конечные цели** — обусловлены воззрениями индивида на смысл и цель своего существования;
- **общественные цели** — затрагивают основные правила поведения, которыми следует руководствоваться членам общества при принятии решений;
- **основные политические цели** — сопряжены с социальными, политическими и экономическими стратегиями, следование которым (как считает индивид) обязательно для правительства;
- **главные личные цели** — связаны с частной жизнью людей и включают власть, деньги, престиж, комфорт, безопасность, удовлетворение работой, желание служить интересам общества и т.д.;
- **цели, специфические для данной организации**, — не имеют принципиальных отличий от вышеназванных.

В а р и а н т 2:

- *общественные цели* — имеют отношение к удовлетворению потребностей общества. Правительство служит этим целям, будучи непосредственным образом вовлечено в процесс производства товаров и услуг; промышленные корпорации обязаны в реализацию этих целей выделять некоторую часть своих ресурсов;

- *цели, связанные с результатами* работы организации, — замыкаются на потребителях продукции данной организации, поэтому трансформируются по мере изменения нужд потребителей. В периоды быстрого увеличения частной деловой активности в сферах, традиционно обслуживавшихся государственными организациями, либо взятия на себя государством обязанностей частных организаций происходит перестановка (взаимозамена) целей, поскольку бывшие потребители и производители меняются местами;

- *цели системы* — область, особенно важная для проектировщиков систем. Она характеризуется прежде всего влиянием менеджеров на производственный процесс фирмы и на структуру организации, а не на такие более частные показатели, как объем продукции, темпы увеличения прибыли и экономического роста, достижение равновесия, стабильности, приближения банкротства, моральное устаревание продукции и т.п. Целями системы, по-видимому, являются ее выживание и адаптация к меняющимся внешним условиям. Примеры того, как корпорации добиваются успеха или терпят неудачу, — это по существу примеры их способности или неспособности следовать этим меняющимся со временем целям. Организация здесь рассматривается как открытая система, к которой может применяться системная парадигма для раскрытия динамических свойств системы и для использования в дальнейшем инструментария общей теории систем;

- *цели, связанные с характеристиками продукции*, — это представление о том, какими хотела бы видеть организация результаты своей работы, будь то продукты или услуги. Естественно, что эти цели влияют на стратегию организации, а иногда они заменяются целями системы (например, увеличение ценности акций, а не увеличение прибыли путем производства какого-либо конкретного товара);

- *производные цели* — связаны с влиянием, которое организация, будучи социальным образованием, оказывает на свое окружение благодаря собственному экономическому или социальному содержанию. Составляющей данной категории является социальная ответственность.

Потребности организаций с течением времени меняются, соответственно, это отражается на отношении к целям, что воздействует на поведение различных сотрудников организации. К определению целей можно подойти с позиций а) вклада, который деятельность организации вносит в общество, б) официального установления целей, в) потребителей, исполнителей и персонала фирмы.

5.2. Общие функции менеджмента

Функции управления делятся на *общие* (присущие каждому линейному управляющему) и *специфические*.

Четыре общие функции:

- планирование;
- организация;
- руководство, лидерство и мотивация;
- контроль.

Планирование — работа, в результате которой достигается *определенность* по отношению к будущим состояниям управляемого объекта. Степень неопределенности можно вполне строго измерить и оценить на основе теории информации. В процессе принятия плановых решений неопределенность снижается на то количество информации, которое было получено при выборе из имеющегося количества альтернатив.

Организация — работа, в результате которой создается формальным образом принятая *структура ролей и постов*. В рамках организационной функции работа соединяется с исполнителями, благодаря чему возникают подразделения предприятия и рабочие места, а также система координации их работы на основе формально установленных должностных связей и каналов информирования.

Руководство, лидерство и мотивация — работа по формированию и реализации *способностей персонала* на основе его мотивации. При этом под мотивацией понимается побуждение к действию за счет воздействий, побуждающих непосредственно (собственно мотивации) и опосредованно (стимулов).

Контроль — *проверка* результатов на основе сопоставления фактически полученных (либо ожидаемых) и желаемых.

Взаимосвязь общих функций в процессе управления иллюстрирует рис. 5.2, где курсивом выделены основные вопросы, решаемые менеджером.



Рис. 5.2. Взаимосвязь общих функций управления

Авторы некоторых научных трудов к функциям управления относят *координацию* и *регулирование*, хотя по мнению большинства исследователей данные действия по своей сути являются частью организационной функции.

Необходимость в координации и регулировании возникает по следующим объективным причинам:

- разделение труда и структурное деление внутри предприятия обуславливает потребность в координировании действий относительно обособленных подразделений. Поскольку способность менеджмента к координации не бесконечна, объективно ограничивается и степень разделения труда внутри предприятия;
- регулирование обеспечивает требуемые значения переменных, существенных для функционирования управляемого объекта, так что этот процесс можно интерпретировать как набор ограничений (правил) на организационное поведение, вводимых главным образом для предсказуемости действий всех

участников, позволяющей членам организации самостоятельно выполнять свою часть работы с учетом и в предвидении реакции соседей.

Примером регулирования в отношении крупной системы может служить антимонопольная политика. В табл. 5.1 представлены функции антимонопольного органа и меры регулирования.

Таблица 5.1

Антимонопольная политика как фактор регулирования экономики

Функции государственного антимонопольного органа	Меры в рамках антимонопольной политики
Анализ структуры рынков на предмет монополизации	Демонопользация экономики: ликвидация отраслевых министерств и главков (комитетов) разделение крупных производственных объединений и предприятий-монополистов демонопользация сферы обращения
Антимонопольное законодательство	Свободное ценообразование
Антимонопольная экспертиза мер экономической реформы, инвестиционных проектов и проектов слияния крупных предприятий	Создание новых предприятий как альтернативных по отношению к предприятиям-монополистам за счет субсидирования из госбюджета
Разработка антимонопольной программы и контроль за ее реализацией	Налоговые льготы мелким и средним предприятиям
Наложение санкций на предприятия, осуществляющие монополистические действия	Низкие таможенные пошлины по отношению к товарам, которые производятся предприятиями-монополистами
Подготовка предложений по преобразованию и разделению предприятий, монополизующих рынок	

Задание для закрепления материала

Укажите ключевые слова в определениях следующих понятий: идеалы, цели, задачи, средства, планирование, организация, руководство и лидерство, мотивация, контроль, управление по целям.

Глава 6. ПЛАНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Подходы к планированию
- 6.2. Этические аспекты проектирования будущего организации
- 6.3. Типы и процедуры планирования
- 6.4. Стратегическое планирование
- 6.5. Верификация целей

6.1. Подходы к планированию

Планирование связано с достижением *желаемых будущих состояний*, которые маловероятны без вмешательства заинтересованных лиц; это процесс рационального объяснения сходимости между *желаемым и вероятным будущим*, выбор такого *будущего*, которое наиболее желательно из всего достижимого.

Планировщик действует реактивно или проактивно. *Реактивность* проявляется в условиях нехватки времени на изучение проблемы и, как правило, приводит к краткосрочной адаптации. *Проактивное* поведение возникает в ответ на не срочные, но сильные угрозы, появление которых инициирует идентификацию, классификацию и анализ проблем, а затем — принятие планового решения и разработку плана. Поэтому под *проблемой* в менеджменте понимается угроза целям.

В телеологическом (целевом) отношении выделяют три типа поведения:

- 1) целеустремленное;
- 2) нецелеустремленное;
- 3) управляемое.

В отличие от целеустремленного и управляемого поведения *нецеленаправленное* поведение не преследует достижения каких-либо целей.

Признаки *целеустремленного* поведения:

- принадлежность его носителя к системе как части к целому и наличие взаимодействия между ними;
- обязательность определенной цели;
- ориентирование на внешнюю среду, откуда поступают сигналы, указывающие, как выбранное поведение способствует достижению цели;
- необходимость выбора из некоторого набора вариантов;

- зависимость конечного результата от выбора поведения;
- наличие представлений о достаточных и необходимых условиях, чтобы предсказывать события и находить функции элементов, участвующих в осуществлении этих событий.

Целеустремленное поведение характеризует системы, которые способны сами принимать решения.

Управляемое поведение свойственно техническим системам, способным удовлетворять потребности человека (его цели), но не имеющим собственных целей.

В самом общем виде планирование понимают как деятельность по обеспечению связи между знанием и организационным действием.

Основные традиционные направления планирования:

- *философский синтез* — форма общественного познания;
- *рационализм* — способ формирования решений по наилучшим возможным результатам;
- *эмпиризм* — эволюционный процесс объединения строго рационалистических и человеческих компонентов;
- *развитие организации* — поток организационных изменений как процесс обучения, направленный на формирование сознания и поведения членов организации.

Общесистемная теория планирования базируется на системах познания — процессах, направленных на овладение знаниями.

♦ **Система познания Г.В. Лейбница.** Истина — понятие аналитическое, так что истинное содержание системы неразрывно связано с ее формальным содержанием. Системы могут быть представлены *формальными моделями*, облегчающими теоретическое объяснение широкого круга явлений. Доказательство истинности суждений производится на основании внутренних свойств модели, без привлечения внешних (эмпирических) наблюдений. Пример применения — хорошо структурированные задачи, методы исследования операций.

♦ **Система познания Дж. Локка.** Основные критерии — взаимосогласие, непосредственное наблюдение и эксперимент. Поиск направлен на *согласованные* или *осредненные решения*, практическая целесообразность преобладает над строгостью. Примеры применения — статистические и Дельфийский методы.

♦ **Система познания И. Канта.** Совместив формальное описание модели с эмпирическим обоснованием доказательства, она по сути объединила подходы Лейбница (теория) и Локка (обработка входных данных), подчеркнув необходимость поиска всех возможных вариантов решения проблемы. Это особенно

актуально для неформализованных задач, в решении которых нельзя достичь полного единодушия (что предполагается по Локку) и к которым неприменим формальный подход (что предполагается по Лейбницу).

◆ **Система познания Г.В.Ф. Гегеля.** Эффективна в изучении общественных процессов, когда анализ, предполагающий поиск истины, ведется путем *противопоставления тезиса и антитезиса*, в результате чего можно перейти к *синтезу*. Истина постигается на основе конфликта и столкновения противоположных точек зрения, которые неизбежны и проистекают из принятых допущений, системы ценностей и стиля познания. Считается, что синтез, достигнутый на этой основе, дает более правильное решение, нежели результаты, полученные с помощью системы согласованного решения по Локку.

◆ **Система познания Э.А. Зингера.** Цель науки — не получение абсолютных законов и однозначных ответов на вопросы о происходящих явлениях, а *постоянное уточнение ее результатов и бесконечное приближение их к абсолютной истине*. Единодушие не одобряется и рассматривается как сигнал к дальнейшему уточнению, необходимому для проявления разногласий.

В чем отличия традиционного и системного подходов к планированию?

Планирование порождает изменения путем информационного обмена с другими системами, оно направлено в будущее и служит инструментом устранения *неясности* (аналитическая сторона), а затем и *неопределенности* (после выбора решения) по отношению к этому будущему.

Традиционно планирование рассматривается как процесс формирования «напряженных» планов для достижения конкретных целей. При этом уровень принятия плановых решений и разработки стратегий является его первым этапом, а этап реализации отделен от процесса установления целей как логически, так и иерархически. Отсюда различие целей традиционно и общесистемного планирования: если для первого это — решение конкретных задач путем выбора допустимых вариантов, то для второго — модификация системы ценностей и окружения системы для достижения соответствия между ними.

Основная причина неудач планирования состоит в рассмотрении системы изолированно от ее окружения. Налагая ограничения, традиционное планирование всегда выбирает субоптимальный вариант решения и никогда не может решить проблему полностью. Основным отличием общесистемного подхода

является то, что он проектирует такое будущее, которое не может быть логически выведено из настоящего и должно быть постулировано или придумано. Это планирование лидера.

В рыночном хозяйстве конкретной формой блага являются потребности. Каждая из сторон (домашние хозяйства, предприниматели и государство) по-своему относится к производству и потреблению благ (рис. 6.1).

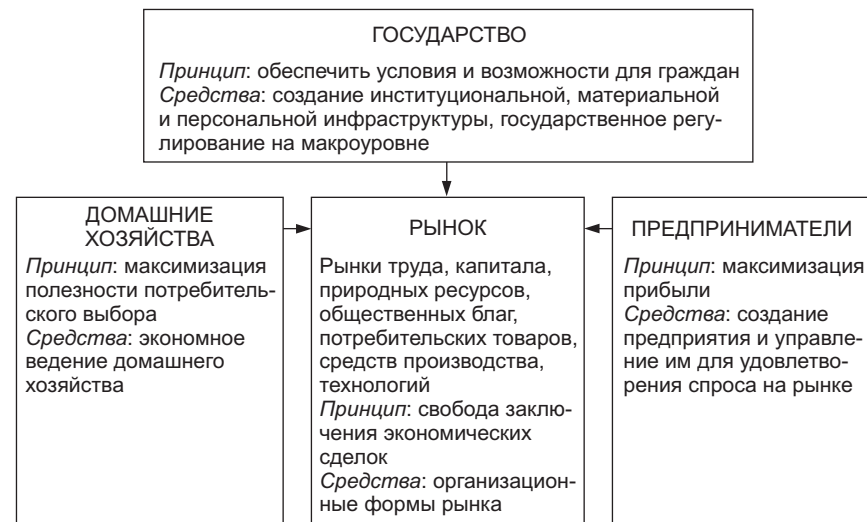


Рис. 6.1. Роли и принципы их реализации для объектов и субъектов рыночного хозяйства

Пользуясь этой схемой, можно сформулировать некоторые **принципы планирования** будущего:

- максимизация прибыли, но не любой ценой, а в рамках, соответствующих общепринятым морально-этическим представлениям и нормам, в частности, посредством достижения большей полезности для большего количества людей:

$$\Pi = \frac{f(a, b, c, \dots, n)}{f(k, m, o, \dots, n)},$$

где Π — полезность; a, b, c, \dots, n — полезные результаты; k, m, o, \dots, n — нежелательные, сопутствующие полезным, результаты;

- форма существования и поддержания нормативного этического поведения со стороны предприятия представляет компромисс между желаемым и возможным. Содержательная основа этого компромисса — выгода, которую можно получить

в результате реалистичного выбора из альтернатив, приемлемых в этическом отношении.

Хотя планирование является лишь частью целеполагания, его место и роль очень важны в отношении выбора общей цели, формирования структуры плана и постановки целей в проверяемый вид. Каждая составляющая плановой работы связана с другими функциями управления:

- *привлекательность общей цели* определяет степень стремления к ней или мотивацию, что облегчает работу менеджера в рамках функции «руководство, лидерство и мотивация»;
- *структура плана* (пространственно-временная упорядоченность) важна для менеджера-организатора, поскольку упрощает структуризацию рабочих процессов и указывает на способы координации разделенных комплексов работ;
- *постановка цели в проверяемый вид* (или верификация) актуальна для выполнения функции контроля. При неверном формировании цели у менеджера, отвечающего за контроль, возникают проблемы с проверкой достижения желаемых или ожидаемых результатов.

6.2. Этические аспекты проектирования будущего организации

Что такое «хорошо» и что такое «плохо»? — вопрос этики, решаемый каждым человеком, задумавшимся над оценкой собственных целей.

Этика проектирования будущего организации =
= Этика изменений + Этика целей + Этика руководства.

Этика руководителя детерминирована принципами руководства, которые обусловлены философией, религией, культурным уровнем, правовой системой, профессиональными кодексами, правилами руководителей («золотое правило», «принцип наибольшей пользы для наибольшего числа людей»), а также чувством личной ответственности, чувством служебного долга (корпоративной ответственности), нормами добросовестного отношения к труду, экономической ответственностью (деятельностью, связанной с экономикой производства) и этическими нормами, действующими на предприятии.

6.3. Типы и процедура планирования

Самая простая классификация планирования основана на временном признаке:

- *краткосрочное* (до одного года);
- *среднесрочное* (обычно два-три года);
- *долгосрочное* (три—пять и более лет).

Сочетание временного признака и признака важности позволяет разделить планирование на *оперативное* и *стратегическое* (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Различия между стратегическим и оперативным планированием

Аспект планирования	Оперативное	Стратегическое
Объект рассмотрения	Предприятие. Эффективность отдельных процессов на предприятии	Окружение предприятия. Существенные изменения в окружении предприятия, положение предприятия по отношению к окружению
Цели	Эффективность, рентабельность	Обеспечение существования предприятия, создание потенциала успеха
Параметры, задаваемые в плане	Прибыль, оборот, издержки	Потенциал успеха, шансы, риски
Инструменты	Финансовый учет, расчет издержек и результатов, статистика	Анализ жизненного цикла предприятия и производимых изделий, методика портфолио, сценарии

Классификация планирования по признаку широты выбора, предложенная Р. Акоффом (рис. 6.2), позволяет выделить четыре типа ориентации планирования:

- *ориентация на прошлое* (инактивизм — удовлетворенность существующим положением дел и путями дальнейшего развития);
- *ориентация на настоящее* (реактивизм — убежденность, что многие вещи, будучи и без того плохими, делаются все хуже и хуже; поэтому нужно воссоздавать прошлое, уничтожая путаницу как неизбежный результат планирования);
- *ориентация на будущее* (преактивизм — планирование на будущее, а не самого будущего, которое представляется не-

управляемым, но есть надежда, что если ускорить его наступление, то появится возможность управлять будущими результатами);

• *ориентация на лидерство* (интерактивизм — планирование будущего за счет улучшений, получаемых на основе идеализации представлений о нем).

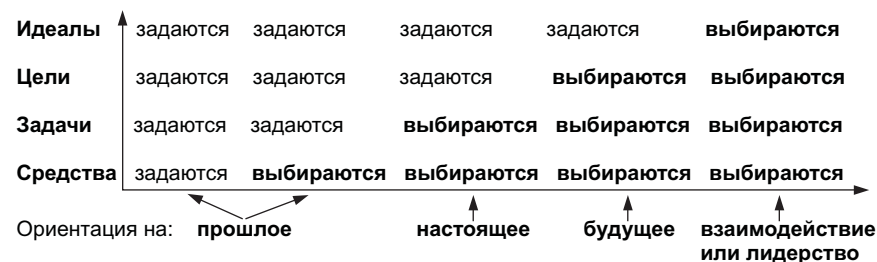


Рис. 6.2. Типы планирования по Р. Акоффу

Планирование, как и всякую работу, можно представить в форме процесса, у которого есть начало, промежуточные операции и конец. Табл. 6.2 содержит пять общепринятых шагов плановой работы. Движение идет от содержательных описаний к количественным оценкам и документированию плана.

Таблица 6.2

Шаги плановой работы и их содержание

Шаг	Цель планирования	Содержание работы планировщика
1	2	3
1-й	Оценка возможностей	Предварительное рассмотрение предполагаемых возможностей Анализ современного состояния, его сильных и слабых сторон Уяснение того, в чем состоит неопределенность Формирование представлений о желаемых результатах
2-й	Постановка целей	Конкретизация представлений о желаемых результатах для предприятия в целом, а затем и для его подразделений Согласование целей Верификация (проверяемость) целей
3-й	Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	Придание планам способности реагировать на возможные и разнообразные изменения внешней среды Концентрация внимания на будущем и готовности к нему

1	2	3
4-й	Наработка и выбор альтернатив	Сбор и регистрация идей, которые представляют собой альтернативы Выделение альтернатив Выбор метода оценки альтернатив Выбор лучшей альтернативы
5-й	Разработка плана в цифровом выражении	Сопоставление будущих доходов и расходов Технико-экономическое обоснование плановых показателей

6.4. Стратегическое планирование

Объектом стратегического анализа является окружение предприятия с точки зрения как происходящих в нем существенных изменений, так и положения предприятия по отношению к окружению. *Целью* работы планировщика, обеспечивающего проектирование на сравнительно долгосрочную перспективу с учетом внешней среды, является создание потенциала успеха и на этой основе — поддержание динамического равновесия.

Существуют **три типа стратегий**, занимающих фундаментальное положение: стратегии *выживания*, *роста* и *развития* (табл. 6.3–6.5).

Таблица 6.3

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии выживания

Суть стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
1	2	3
Выиграть время и, если удастся, заработать или сохранить имидж и предприятие	<i>Для начинающего предприятия</i> Отсутствие имени, рынка, объема продаж и достаточного дохода	Распределение риска по нескольким рынкам и товарам Адаптация к рыночной среде за счет инвестирования маркетинга и реагирования производством Отказ от наступления на конкурентов Создание резервов на «черный день»

Окончание табл. 6.3

1	2	3
	Для ранее работавшего предприятия Снижение производительности и конкурентоспособности	Прекращение финансирования неприбыльных видов деятельности Сокращение количества выпускаемых изделий Заккрытие убыточных отделений Покупка дешевых комплектующих Продажа части предприятия

Таблица 6.4

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии роста

Суть стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
Увеличение размеров производства на основе большего количества аналогичных ранее действовавших подразделений	Благоприятная ситуация на рынке Возможность экономии на масштабе производства Необходимость использования ранее накопленных ресурсов самостоятельно	Полная загрузка производственных мощностей предприятия Увеличение производства товара на территории региона с благоприятной рыночной ситуацией Создание отделений предприятия, производящих ту же марочную продукцию, приближая производство к рынку Создание или расширение собственной распределительной сети

Таблица 6.5

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии развития

Суть стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
1	2	3
Увеличение размеров производства и эффективности предприятия на основе нововведений	Необходимость повышения конкурентоспособности Старение производимого продукта и организации в целом	Партисипативные методы, а также: использование небольших, но хорошо укомплектованных высококвалифицированных

Окончание табл. 6.5

1	2	3
	Нежелание утратить лидирующие позиции Неспособность традиционных производственных систем и механизма принятия решений удовлетворять возросшие требования	ваным персоналом подразделений структура с небольшим количеством уровней управления и командами специалистов графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя

Основная идея стратегии выживания: «ничего лишнего».

Основная идея стратегии роста: «копирование».

Основная идея стратегии развития: «трансформация или осовременивание предприятия на основе идеологии лидерства, продуцирования и встраивания нового в действующую систему».

Стратегическое планирование *соединяет прямой и обратный процессы* в силу того, что в поведении планировщика имеется объективно существующая и субъективно проявляющаяся двойственность выбора между рядами «политики — средства — результаты» и «желаемые результаты — средства — политики». С одной стороны, планировщик, тяготея к определенным политикам, выбирает средства, предпочитаемые этими политиками. С другой стороны, он не может игнорировать значение желаемых результатов и, соответственно, средства их достижения. Очевидно, что компромисс между политиками и желаемыми результатами неизбежен. На рис. 6.3 схематически изображен процесс прямого и обратного стратегического планирования по Т. Саати и К. Кернсу.

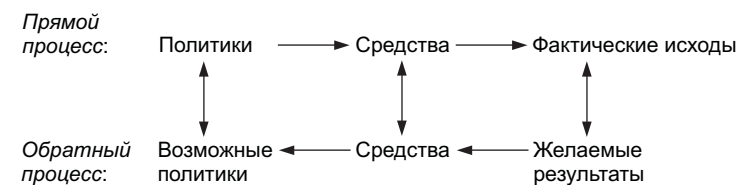


Рис. 6.3. Соединение прямого и обратного процессов стратегического планирования

Итеративным образом реализуется логическая процедура согласования между политиками и желаемыми результатами

- 3) прогнозирование будущих условий (будущего окружения);
- 4) наработка и выбор альтернатив;
- 5) разработка плана в цифровом выражении.

Глава 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ

- 7.1. Естественные причины возникновения организационной работы
- 7.2. Содержание организационной работы
- 7.3. Структуризация, типы полномочий и делегирование полномочий
- 7.4. Типы организационных структур
- 7.5. Техники принятия и представления организационных решений
- 7.6. Проектирование организационной структуры

7.1. Естественные причины возникновения организационной работы

Постановка цели (задачи) служит сигналом (исходной причиной) к началу работы менеджера-организатора, а ее содержательные *причины* — это следующие различия:

- в сути работ;
- времени их проведения;
- месте их проведения;
- квалификации работников.

Кроме того, особой причиной является необходимость улучшения разделения работ и их перепроектирования.

Таким группам, как семья, бригада, предприятие присущи характеристики, отличающиеся от свойств составляющих их элементов и определяемые степенью организации, в частности:

- *сущность* (смысл существования);
- *структура* (упорядоченность ответственности за результаты на основе распределения полномочий);
- *коммуникация* (взаимодействие ради общих целей);
- *принятие решений*.

Менеджмент управляет *организационным поведением*, создавая базис для связи индивидуального и группового поведения. Как известно, поведение — это реакции живых систем, имеющие целью приспособление к среде. С позиций либеральных теорий *экономическое поведение* — стремление людей

удовлетворять индивидуальные потребности. Другие экономические теории трактуют его как стремление к жизни, соответствующей представлению людей о человеческом достоинстве.

Центральное место в изучении организационного поведения занимает конкуренция. По выражению Ф. Хайека, *конкуренция* есть процесс, ведущий к открытиям. В конкуренции не было бы надобности, если бы мы заранее знали, каков будет результат наших действий. Желание получить личные преимущества является важным стимулом и основой организационного поведения.

Фундаментальный инструмент организационного поведения есть *договор*, который только тогда заключается и эффективно поддерживается, если он заключен на взаимовыгодных условиях.

Поведение человека всегда общественно обусловлено и имеет характеристики сознательной, коллективной, целеполагающей, произвольной и социальной деятельности. Единицами поведения являются *поступки*, в которых формируется и выражается *позиция личности*.

Управление организационным поведением представляет собой важное умение менеджера-организатора, его нацеленность на результат. Объектом, на который воздействует менеджер, является *индивид*. Алгоритмически процесс управления организационным поведением представлен в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Управление организационным поведением

Шаг	Содержание управления	Инструменты
1	2	3
1-й	Выявление и фиксация поведенческого события, связанного с результатом	Организационные решения как последствия поведенческого события
1.1	Измерение и оценка силы и частоты поведенческой реакции	Двухфакторная шкала измерения и оценки силы и частоты поведенческой реакции
1.2	Анализ существующих поведенческих возможностей	Функциональный анализ зависимости «предшественник — поведение — следствие»
2-й	Разработка стратегии воздействия	Анализ переменных окружения рабочего места (технология, процессы, структура, группа, задачи)

Окончание табл. 7.1

1	2	3
3-й	Выбор и применение стратегии воздействия на исполнителя	Подкрепление (положительное и отрицательное), гашение, наказание, сочетание
4-й	Разработка модели воздействия на исполнителя	Модель частоты применения воздействий и оценка силы реакции после воздействия
5-й	Если достигнуто желательное поведение, нужно его поддерживать	Графики подкрепления желательного поведения (непрерывный, дискретный)
6-й	Оценка повышения результативности работника и группы	Принятая система оценки
7-й	Если желаемое поведение не достигнуто, следует вернуться к шагам 1–4	Итерационный (циклический) подход к управлению процессом на основе самообучения

7.2. Содержание организационной работы

Как отмечалось в параграфе 7.1, сигналом к началу организационной работы служит постановка цели (задачи). Для ее достижения отдельные работники или их группы (подразделения) должны выполнить поручаемые им комплексы работ. В результате организационной работы возникают рабочие места (как форма соединения работы, машин и исполнителей — персонала) и организационная структура взаимосвязи рабочих мест друг с другом. Принципы и последовательность шагов организационной работы приведены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Основные положения и шаги организационной работы

Принцип	Шаг	Содержание
1	2	3
Суперпринцип: нет «плохих» работ, вся работа должна быть сделана и вся — хорошо	1-й	Описание работ, видов деятельности, технологических операций, необходимых для выполнения планов
Организационная структура должна отражать цели и планы предприятия, поскольку на них базируется вся его деятельность	2-й	Группировка работ по их подобию исходя из лучшего использования имеющихся ресурсов

Окончание табл. 7.2

1	2	3
Структура должна отражать объем полномочий, которыми обладают лица, управляющие данным предприятием	3-й	Наделение руководителей каждой группы (подразделения) полномочиями, необходимыми для ее эффективной работы
Оргструктура, как и любой план, должна отражать внешнюю среду	4-й	Горизонтальная и вертикальная увязка (согласование, координация) работы подразделений на основе формально установленных должностных связей и систем информационного обеспечения

Шаги, приведенные в табл. 7.2, имеют универсальный характер. Менеджер-организатор выполняет их каждый раз, когда возникает новая задача. Первые три шага предполагают разделение комплекса работ на части и соединение работ с исполнителями, в результате чего образуются рабочие места и группы, которые наделяются полномочиями, необходимыми для выполнения работ. Поскольку все работы нужно выполнить с надлежащим качеством, то в завершение организационного цикла на интеграционном шаге открываются информационные каналы и связи между теми лицами, которые отвечают за выполнение задачи.

7.3. Структуризация, типы полномочий и делегирование полномочий

Структуризация осуществляется на двух первых шагах организационной работы в виде идентификации видов деятельности, работ и наличных работников, а затем их группировки (например, объединения работников в структурные подразделения). Работы группируются по признакам места их проведения, времени, трудоемкости (масштаба), продукта, функции, в зависимости от технических средств (оборудования), заказчика, канала сбыта. Конкретный классификационный признак отбирается путем последовательного (пошагового) рассмотрения всей совокупности работ. Например, на первом шаге предпочтение имеет территориальный признак (место проведения работ), на втором — функциональный, на третьем — временной. Число шагов и, соответственно, признаков может увеличиваться.

Структурные подразделения предприятия наделяются необходимыми полномочиями — ограниченным правом распоряжаться ресурсами организации (принимать решения). Различают **три типа полномочий**: линейные, функциональные и штабные.

Линейные — полномочия, решения в рамках которых *обязательны* для выполнения подчиненными (типичные носители: директор, бригадир, начальник цеха, правление, собрание акционеров).

Функциональные — полномочия, осуществление которых требует *специальных* знаний и подготовки (типичные представители: главные специалисты).

Штабные — полномочия *рекомендательного* типа (разработка проекта решения).

Функциональные и штабные полномочия — результат **делегирования** полномочий линейным руководителем, т.е. превращения его линейных полномочий в функциональные и штабные. В то же время линейные полномочия, делегируемые линейным руководителям более низкого уровня, остаются линейными (рис. 7.1).

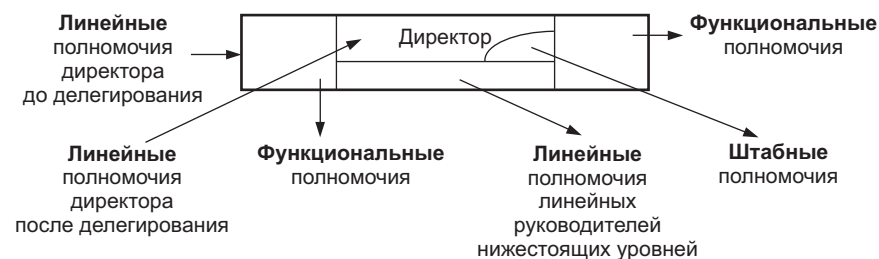


Рис. 7.1. Возникновение функциональных и штабных полномочий в результате делегирования линейных полномочий

Функции, появляющиеся в результате делегирования, по существу означают более узкую *специализацию* работников, которая имеет как достоинства, так и недостатки.

Достоинства специализации:

- упрощение операций;
- короткий срок обучения работе;
- повышение производительности (отношение рабочего времени к количеству операций);
- общее повышение производительности труда и результативности, если работа персонала хорошо организована.

Недостатки специализации:

- обеднение содержания труда;
- неудовлетворенность персонала, считающего, что руководство недооценивает его потенциальные способности;
- монотонный характер труда;
- быстрый темп работы;
- ухудшение координации.

Понятно, что оборотная сторона специализации доставляет немало хлопот в попытке нейтрализовать ее негативные последствия. К контрмерам относятся:

- *смена (перемена) работы*;
- *расширение труда*, т.е. увеличение разнообразия работ;
- *обогащение труда* за счет разнообразия обязанностей и полномочий, в том числе предоставления возможности управленческой работы на рабочем месте и в группе.

Считается, что индивид лучше выполняет свою работу, если она отвечает следующим требованиям:

- повышает степень ответственности за результат;
- представляется очень важной;
- находится под усиленным контролем;
- позволяет работнику получать непосредственную информацию относительно его результативности;
- способствует повышению квалификации работника;
- дает возможность контролировать условия труда.

Важной проблемой, присущей организационной функции менеджмента, является построение так называемых *плоских* структур, в которых всего два уровня иерархии, а полномочия делегируются таким образом, что персонал (мастера и рабочие) имеет право принимать оперативные решения, а также решения по устранению отказов и сбоев в производстве, по организации производства, контролю производительности, контролю качества, что необходимо для самостоятельного выполнения заданий.

Переход от классической к плоской (модифицированной) структуре делегирования полномочий актуален в практическом плане, поскольку в новом типе персоналу отводится роль источника нововведений и он наделяется объемом полномочий, позволяющим ему осуществлять контроль и принимать решения на рабочем месте и в группе, а также обучаться в рамках этого процесса. Сравним степень делегирования полномочий в отмеченных структурах (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Различия между классической и модифицированной структурами полномочий

7.4. Типы организационных структур

Классическая организационная структура выглядит как многоуровневая и может интерпретироваться как перевернутый основанием вверх треугольник, поскольку по мере движения сверху вниз объем полномочий на каждом уровне уменьшается. Модифицированная (плоская) структура стремится к двум уровням и перераспределению полномочий от специалистов среднего звена к исполнителям (рис. 7.3).

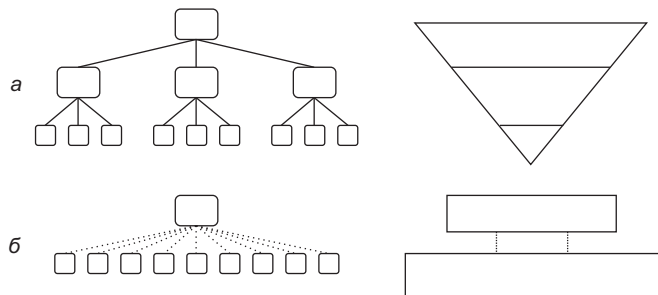


Рис. 7.3. Распределение полномочий в классической и модифицированной организационной структуре:

а) классическая; б) модифицированная

Принято выделять пять видов организационных структур с различными принципами построения (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Классификация, принципы построения, достоинства и недостатки организационных структур

Вид организационной структуры	Принципиальная схема построения	Основное достоинство	Основной недостаток
Жесткая линейная авторитарная оргструктура		Ясные указания	Недемократичность, отсутствие гибкости
Линейная оргструктура		Централизованные решения	Медлительность
Линейно-функциональная оргструктура		Специализация	Чрезмерная специализация
Линейно-штабная оргструктура		Возможность консультаций специалистов	Высокие затраты для малых и средних предприятий
Кооперативная оргструктура		Решение сложных специальных проблем	Потеря времени на дискуссию

7.5. Техники принятия и представления организационных решений

Линейный руководитель озабочен тем, чтобы его решения были понятны подчиненным, и использует различные средства визуализации, которые одновременно способствуют документированию решений (рис. 7.4 и 7.5).

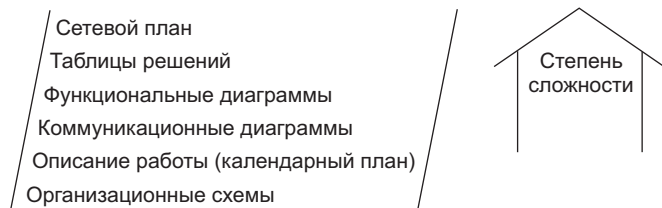


Рис. 7.4. Инструменты организационной работы, ранжированные по степени сложности

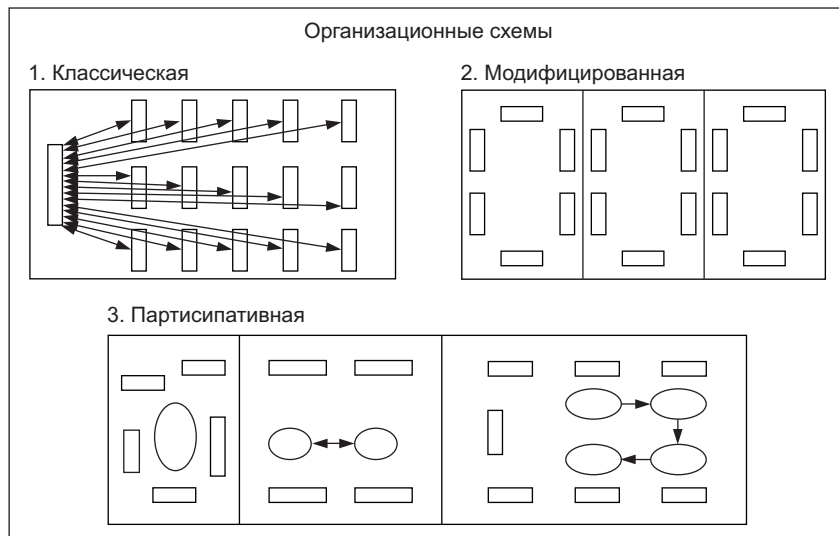
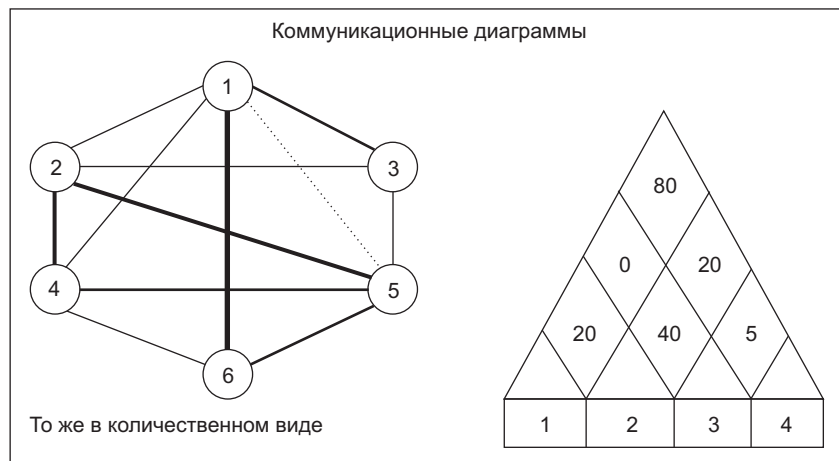


Рис. 7.5. Иллюстрация инструментов организационной работы

Для того чтобы проектировать современные организационные нововведения, нужно уметь измерять степень централизации—децентрализации и выбирать меры подкрепления той или другой тенденции. Ключевой вопрос — сочетание централизации и децентрализации как некой «золотой середины».

Степень децентрализации тем выше, чем:

- больше решений принимается на нижестоящих уровнях;
- больше важных решений принимается на нижестоящих уровнях;
- меньше согласований требуется для принятия решений.

Из литературы известен предложенный В. Новожиловым и впоследствии развитый Л. Йохансеном подход, который объединил в пары шесть факторов:

- 1) централизованные и всеобщие предпочтения;
- 2) широта централизованных предпочтений и степень децентрализации;
- 3) централизация—децентрализация в отношении содержания плана;
- 4) централизация—децентрализация в отношении структуры информационных потоков и разработки плана;
- 5) централизация—децентрализация в отношении права принятия решений;
- 6) централизация—децентрализация в отношении собственности.

На данных факторах основывается метод измерения и оценки степени централизации—децентрализации.

Пример. Измерим и оценим состояние планирования в аграрном секторе экономики на основе назначения шкалы с интегрированием оценок по трем вариантам политик:

- 1) политики назначения закупочной цены (зерно, молоко, мясо);
- 2) политики контроля за ценами (яйцо и мясо птицы);
- 3) политики рыночного регулирования цен (овощи, картофель, плоды и ягоды).

Шкалы для измерения настроены на шесть признаков, позволяющих выявить тенденцию в соотношении «централизация—децентрализация» (рис. 7.6). Интегрирование оценок отражает табл. 7.4.

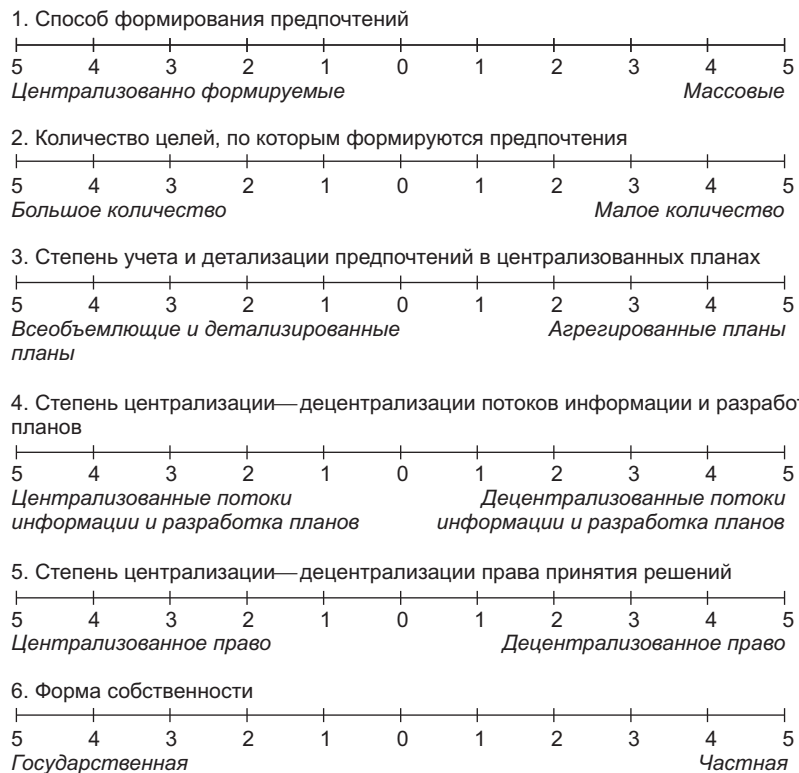


Рис. 7.6. Шкалы для измерения шести признаков в отношении тенденции «централизация—децентрализация»

Таблица 7.4

Интегрирование оценок вариантов принятия решений на основе сочетания централизованных и децентрализованных предпочтений

Интегральная оценка варианта 1: зерно, молоко, мясо

	1	2	3	4	5	6	Итого	Итог, деленный на 6
<i>C</i>	5	5	4	5	4	3	27	4,5
<i>D</i>	0	0	0	0	0	0	0	0

Интегральная оценка варианта 2: яйцо и мясо птицы

	1	2	3	4	5	6	Итого	Итог, деленный на 6
<i>C</i>	0	0	0	4	0	0	4	0,8
<i>D</i>	5	4	5	0	4	4	22	3,6

Интегральная оценка варианта 3: овощи, картофель, плоды и ягоды

	1	2	3	4	5	6	Итого	Итог, деленный на 6
<i>C</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>D</i>	5	5	5	3	4	4	26	4,3

7.6. Проектирование организационной структуры

Проектирование начинается с поиска ответов на вопросы:

- какой тип организационной структуры предпочтителен для данного предприятия в данных условиях;
- каковы оптимальные количества работников в группе, групп (звеньев), ступеней;
- какой должна быть численность управленческих работников?

Далее приводится описание технологического процесса, являющегося исходным пунктом проектирования организационной структуры. Представляется структурированный комплекс работ, которые следует выполнить в определенной последовательности, чтобы получить заданный результат. На рис. 7.7 изображена схема распределения работы на задания структурным подразделениям, а в них — распределения между работниками, в результате чего появляются конкретные индивидуальные задания и рабочие места.

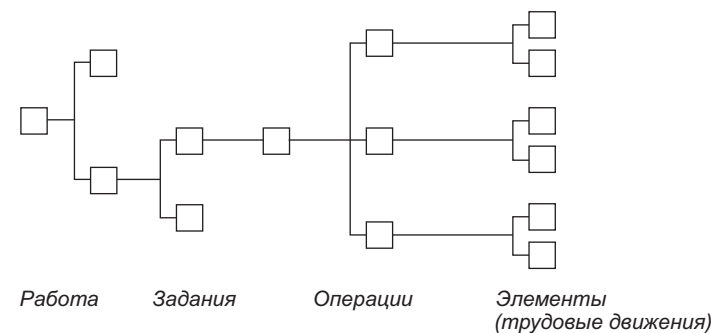


Рис. 7.7. Распределение трудового процесса на работы, задания, операции и элементы

Важным аспектом проектирования организационной структуры является обеспечение возможности параллельного выпол-

нения некоторых работ. Для этого составляются *календарный план* и *сетевой график* (рис. 7.8). Первый содержит данные о работах, сроках и исполнителях, второй помогает исчислить минимально необходимое время (критический путь) на выполнение комплекса взаимосвязанных работ.

Работа	Срок выполнения							
A								
B								
C								
D								
E								
...								

Планирование работ на основе сетевого графика

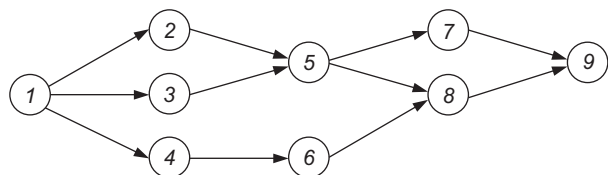


Рис. 7.8. Календарный план и сетевой график как инструменты организационной работы

К количеству управленческих работников, определяемому по числу рабочих групп, приплюсовываются управленческие работники, выполняющие координационную функцию и отвечающие за выполнение плана в целом.

В организационном проектировании огромную роль играет **структурное деление** на основные и вспомогательные подразделения (рис. 7.9).

Основное производство разделяется на отрасли (или другие части), те — на цехи, участки, бригады и т.п. Признаки структуризации рассматривались в параграфе 7.3.

Вспомогательные производственные подразделения (например, ремонтное) и **вспомогательные службы** (например, энергоснабжения) возникают на основе объективно существующих функций по обслуживанию основного производства и совместно с ним образуют *горизонтальную* (технологическую) сторону структуризации. Последняя часто включает две-три ступени управления, формирующие *вертикальную* сторону структуризации.

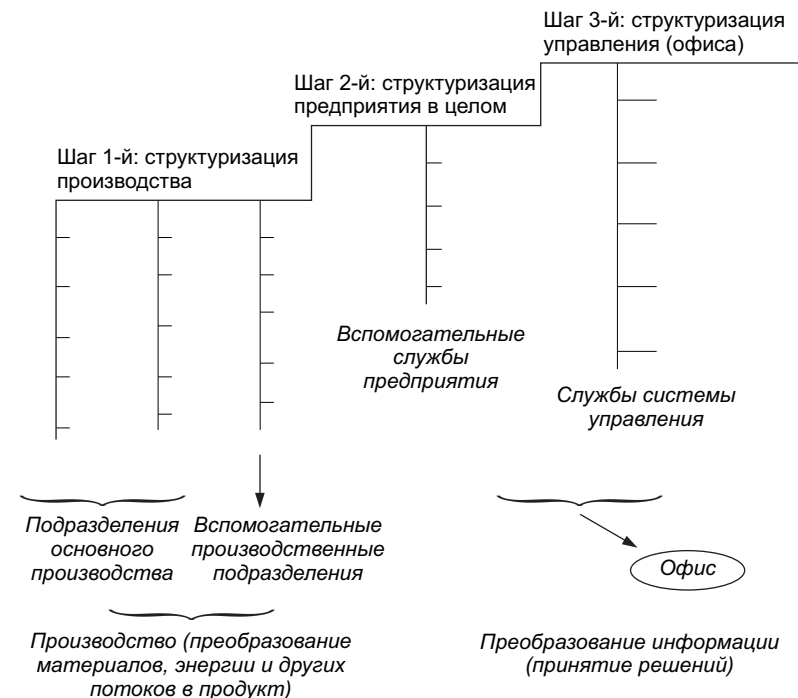


Рис. 7.9. Схема проектирования организационной структуры на основе выделения основных и вспомогательных подразделений предприятия

Офис и его структура представляют последнюю, самую верхнюю ступень организационной структуры. Руководитель предприятия делегирует руководителям основных и вспомогательных производственных подразделений и служб линейные полномочия. Руководителям офисных служб делегируются функциональные и штабные полномочия (кадры, бухгалтерия, планирование, финансы, проектирование решений и т.п.).

Таким образом, организационная структура складывается в результате последовательной структуризации путем вычленения подразделений основного производства, вспомогательных производственных подразделений, вспомогательных служб и, наконец, офисных служб.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте естественные причины возникновения организационной работы.
2. Что является важным стимулом и основой создания и поддержания необходимого уровня организационного поведения?

3. Какие организационные воздействия применяете вы сами и какие — ваше руководство по отношению к вам?

4. Что должен делать менеджер-организатор, чтобы работник лучше выполнял свою работу?

Задания для закрепления материала

1. Перечислите достоинства и недостатки специализации.
2. Составьте характеристику рабочего места (РМ):
 - позиция и роль РМ в организационной структуре;
 - содержание операций, выполняемых на РМ;
 - работы, которые следует передать другим лицам;
 - работы, которые следует передать данному РМ;
 - РМ, которые подчинены лицу, занимающему данное рабочее место;
 - РМ, которые следует подчинить лицу, занимающему данное рабочее место;
 - РМ, которые следует вывести из подчинения лица, занимающего данное рабочее место;
 - орган, которому организационно подчиняется данное РМ;
 - орган, которому следует подчинить данное РМ для лучшей работы;
 - полномочия, не связанные с данным РМ;
 - полномочия, которые следует делегировать лицу, занимающему данное РМ;
 - другие проблемы, присущие данному РМ.

Контрольный тест

1. Укажите число элементов:
 - шагов организационной работы;
 - членов формальной организации (минимальное количество);
 - типов полномочий;
 - шагов алгоритма управления организационным поведением;
 - типов организации структур.
2. Сформулируйте суперпринцип организационной работы.
3. Назовите ключевые слова из определений и ориентацию следующих категорий организации:
 - организация;
 - структура;
 - цель;
 - задача;
 - полномочия.

4. Укажите тип полномочий, каким наделяются следующие должностные лица:

- бригадир;
- главный бухгалтер;
- начальник отдела планирования.

5. Назовите четыре шага организационной работы менеджера.

Глава 8. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

8.1. Природа руководства и лидерства

8.2. Роли руководителя

8.3. Типы и стили руководства

8.4. Способы отбора и необходимые качества управляющих

8.1. Природа руководства и лидерства

Руководство — искусство добиваться от людей выполнения определенных задач.

Лидерство — процесс, в котором лицо, наделенное властью, способно влиять на поведение других людей в нужном ему направлении.

Руководитель может проявлять свою власть двояко:

- а) как формальный лидер в силу *занимаемой должности*;
- б) как лидер в силу его *личных качеств и опыта*.

Принято различать **три рычага власти**:

1) **наказание** (насилие) проявляется как сила власти (всегда негативен);

2) **собственность** (капитал) проявляется как сила денег (и негативен, и позитивен);

3) **знания** — наиболее действенная форма власти, но для ее осуществления требуется способность и возможность заменить власть через насилие и власть собственника властью, реализуемой на основе знания, понимаемого как информация, подвергшаяся детальной обработке с целью превращения ее в орудие власти.

В последние десятилетия теория руководства и лидерства развивалась вместе с трансформацией представлений о человеке и человеческом факторе. На заре XX в. господствовала **кон-**

цепция рационального экономического человека, обосновавшая следующие утверждения:

- люди мотивируются в первую очередь экономическими побуждениями и действуют исходя из соображений наибольшей экономической выгоды;
- люди по своей сути пассивны, их экономические побуждения находятся под контролем организации, которая должна ими руководить, контролировать их и мотивировать;
- человеческие чувства в основном иррациональны, так что следует воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных интересов;
- организации можно и должно создавать таким образом, чтобы они нейтрализовали и контролировали чувства людей.

К середине XX в. получила развитие **концепция социального человека** со следующими позициями:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность через взаимоотношения с другими людьми;
- в результате промышленной революции и рационализации прогресса труда работа как таковая в значительной мере утратила привлекательность, поэтому человек ищет удовлетворение в социальных взаимоотношениях на работе;
- индивиды более отзывчивы к социальному воздействию со стороны группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- индивиды восприимчивы к распоряжениям руководства, которое способно удовлетворить их социальные нужды и адекватно реагирует на желание подчиненных быть понятыми.

Затем возобладала **концепция сложного человека**, утверждающая следующее:

- мотивы поведения (потребности) людей можно классифицировать в восходящем порядке иерархической лестницы:
 - а) простая потребность в выживании, надежности и безопасности;
 - б) потребность в общении;
 - в) потребность в самоуважении;
 - г) потребность в автономии и независимости;
 - д) потребность в самовыживании с позиции максимального использования ресурсов личности;
- люди стремятся проявить на работе свою зрелость и способны быть зрелыми;
- люди мотивируются и контролируются прежде всего собой;
- в процессе организационной деятельности люди способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение;

- мотивы поведения людей в разных организациях или подразделениях одной и той же организации могут отличаться;
- люди не только сложны, но и в высшей степени изменчивы;
- между самовыражением и более эффективными действиями организации нет внутреннего противоречия;
- люди могут реагировать на любые разновидности управленческой стратегии.

Природа лидерства обусловлена *наличием последователей*, что позволяет выделить два направления теории лидерства:

1) **теорию личных качеств**, среди которых ключевыми считаются интеллект, способность к руководству, уверенность в себе, инициативность и индивидуальность;

2) **поведенческую теорию**, обосновывающую стили поведения лидера:

- **автократичный** — степень принуждения зависит от объема полномочий;
- **поддерживающий** — задания выполняются без принуждения за счет хорошего социального климата;
- **ориентированный на задание** — лидер мобилизует имеющиеся ресурсы и распределяет работу; он сам составляет планы, графики и устанавливает нормативы работы;
- **ситуационный** — лидер взаимодействует с переменными элементами рабочих ситуаций, добиваясь оптимальной эффективности и соответствия действий сотрудников целям организации.

Современные представления о лидерстве как особом типе взаимодействия менеджера с подчиненными предполагают **отказ от бюрократической модели управления** с ее жестко регламентированной иерархичной структурой.

Новая концепция предлагает развивать:

- малые коллективы равных по статусу сотрудников;
- междисциплинарные навыки у сотрудников;
- автономные подразделения (расширение ответственности);
- неформальные структуры (выравнивание и даже полное устранение иерархической структуры).

8.2. Роли руководителя

Руководителю необходимо играть **три ключевые роли**:

- 1) принимать управленческие решения;
- 2) собирать и доводить до подчиненных информацию о внешней и внутренней среде;
- 3) управлять процессами межличностных отношений.

В каждой из этих трех ролей присутствуют элементы-антиподы — *участие* и *отчуждение*, о чем уже упоминалось в параграфе 3.3. Для того чтобы снизить степень отчуждения, необходимо повысить степень участия персонала в принятии решений. Верно и обратное: повышение степени участия в принятии решений (управлении) означает тождественное ему снижение степени отчуждения. Последняя растет в связи с развитием технологии и сопутствующим ему дроблением производственных функций и функций управления, что отрицательно отражается на вкладе человека в деятельность организации в целом, обезличивает принятие решений, снижает ответственность и отрицательно влияет на заинтересованность человека в своей работе. С переходом от цеховой технологии к массовому производству значимость персонала с позиций его окружения убывает, и работа теряет смысл. Изоляция и самоотчуждение достигают максимума в условиях поточной линии. Тем важнее роль метода распределения производственных и управленческих функций.

Четыре формы проявления отчуждения: *бессилие*, *бессмысленность*, *изоляция* и *самоотчуждение* (рис. 8.1).

ОТЧУЖДЕНИЕ			
<i>Сила отождествляется со свободой принятия решений</i>	Бессилие	Бессмысленность	<i>Смысл — заметный вклад в общее дело</i>
<i>Слабая принадлежность к группе</i>	Изоляция	Самоотчуждение	<i>Работа стала самоцелью, а не средством достижения цели</i>

Рис. 8.1. Формы проявления отношений отчуждения по Блаунеру

Очевидный вывод: набор необходимых навыков приобретается при систематическом повторении работ, во время которых эти навыки используются. Частота повторения способствует их закреплению.

Справедливо и обратное: если не привлекать наемный персонал к управлению предприятием, то знания в этой области не будут приобретаться и закрепляться в виде навыков. Нельзя получить навыки в управлении, практически не участвуя в процессе наработки и принятия решений.

Для организаций, действующих в сфере торговли, важно изменить *структуру делегирования прав*, возложив на заведующих отделами и продавцов ответственность за принятие оперативных решений и наделить их рядом полномочий:

- по устранению отказов и сбоев в производстве;
- контролю производительности;

- контролю качества;
- исполнительскими — в области организации производства.

В классической структуре делегирования прав указанные полномочия предоставлены аппарату управления и руководителям среднего звена, на которых одновременно возложена очень трудоемкая координационная работа. Она требует многочисленных обсуждений решений при отборе лучших идей и предложений, поскольку внедрение предложения в одном подразделении может быть враждебно встречено в другом.

Предприятиям торговли необходимо организовать наработку, регистрацию и обсуждение идей и предложений персонала для принятия решений, связанных с реализацией и внедрением нововведений. Изначально творческий поиск потенциальных новаторов целесообразно ориентировать на области производства, хорошо им известные: производственные операции, технику безопасности, обеспечение инструментом и комплектующими, организацию рабочих мест, ведение документации.

Вовлечение персонала в управление предприятием представляет собой *способ привлечения новых идей* по усовершенствованию производства и управления им, инструмент модификации психологии персонала в сторону повышения его готовности к сотрудничеству; приверженности целям и планам, в разработке которых он принимал участие; улучшения трудовых установок и качества труда.

В специальной литературе приводится множество аргументов в пользу привлечения работников к управлению предприятием, но остается открытым вопрос, как это сделать наилучшим образом. Дополнительную сложность привносит приватизация, сама по себе влияющая на психологию участия персонала в делах предприятия.

В обучении персонала и руководителей значительную роль играет организация работы персонала в малых группах, что не противоречит принципу *«чем больше членов организации заинтересовано в результатах ее работы, тем больше идей и предложений выдвинуто»*. Опыт показывает, что состав групп не должен превышать 8–10 человек, включая линейного руководителя либо заведующего отделом.

Шесть шагов, формирующих процесс работы группы:

- 1-й шаг: отбор актуальной проблемы;
- 2-й шаг: идентификация (определение) проблемы;
- 3-й шаг: анализ проблемы;
- 4-й шаг: наработка альтернатив;

5-й шаг: анализ альтернатив;

6-й шаг: разработка проекта решения.

Проект передается в координационную группу, перед которой стоит выбор: принять проект, изменить его или отвергнуть. Тот же цикл повторяется в отношении другой проблемы.

Вовлечение персонала в управление предприятием — это не самоцель. Администрация, предоставляя работникам возможность сравнительно простого и свободного участия в управлении предприятием, способствует накоплению своими сотрудниками современных знаний и практических навыков в области основ права, рыночной экономики и менеджмента.

В данном случае цели персонала, заинтересованного в результатах работы предприятия, можно сформулировать следующим образом: «Я хочу получить современные знания и навыки за счет *практического участия в процессе принятия решения*».

В вопросах обучения работников каждый руководитель должен отдавать отчет в том, как соотносятся знания, умения и навыки и как они реализуются в организационной работе (рис. 8.2).

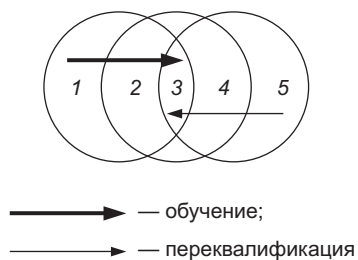


Рис. 8.2. Соотношение знаний, умений и навыков в обучении:

1 — знания; 2 — умения, базирующиеся на знаниях и требующие осознанного контроля в условиях отсутствия навыка; 3 — умения как навыки, базирующиеся на знаниях и не требующие осознанного контроля; 4 — умения, базирующиеся только на навыках, в том числе неправильных, и требующие контроля; 5 — привычки (действия, закрепленные в поведении и ставшие потребностью человека)

8.3. Типы и стили руководства

Существует немало классификаций типов руководства. Одна из них построена на комбинации четырех переменных:

1) взаимоотношения подчиненных по поводу обсуждения решения;

2) взаимоотношения руководителя и подчиненных по поводу обсуждения решения;

3) роль руководителя;

4) способ принятия решения.

Комбинированием этих переменных можно получить *три типа руководства*: авторитарный, консультативный и групповой (рис. 8.3. и табл. 8.1).

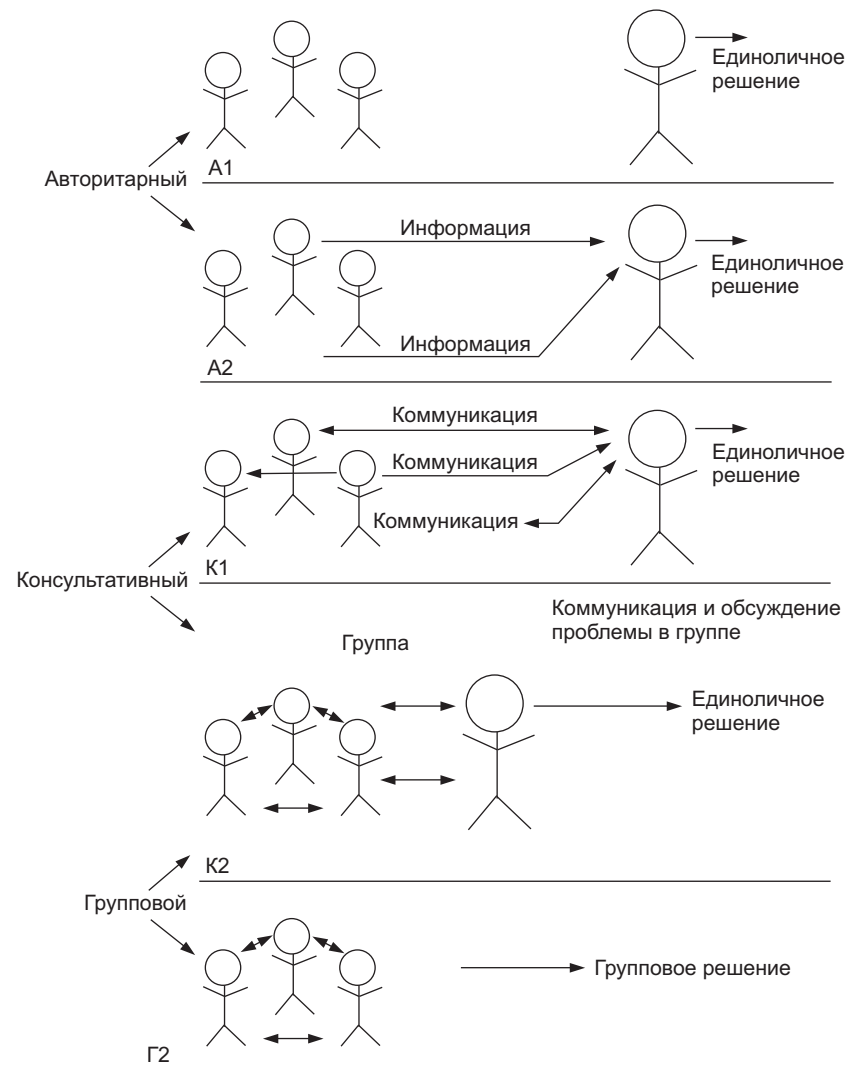


Рис. 8.3. Типы руководства

Таблица 8.1

Типы руководства

Тип руководства (стратегия принятия решений)	Подтип	Взаимоотношения подчиненных по поводу обсуждения решения	Взаимоотношения руководителя и подчиненных по поводу обсуждения решения	Статус, определяющий роль руководителя	Способ принятия решения
Авторитарный	A1	Отсутствуют	Отсутствуют	Формальный	Единоличный
	A2	Отсутствуют	Запрашивается необходимая, по мнению руководителя, информация	Формальный	Единоличный
Консультативный	K1	Обсуждаются варианты решения, но не существует единого решения	Обсуждаются варианты решения с каждым подчиненным	Формальный	Единоличный
	K2	Обсуждаются варианты решения и выработывается одно решение	Обсуждаются два варианта: вариант персонала и вариант руководителя	Формальный	Единоличный
Групповой	G1	Обсуждаются варианты решения и выработывается одно решение	Обсуждается один вариант: вариант персонала	Неформальный	Групповой

Стиль руководства — это поведенческий стереотип, с помощью которого руководитель пытается достичь цели. В формальных организациях стиль складывается как минимум из двух переменных — *заботы о людях* и *заботы о производстве*.

Лучшим считается стиль, обеспечивающий большую степень удовлетворения по поводу того, как была достигнута поставленная цель.

Стили руководства принято классифицировать по двум признакам:

- степени контроля;
- степени конфликтности.

На рис. 8.4 признаки шкалированы, так что получается разное изображение степеней классов, определяющее *три стиля руководства*: авторитарный, демократический и либеральный.

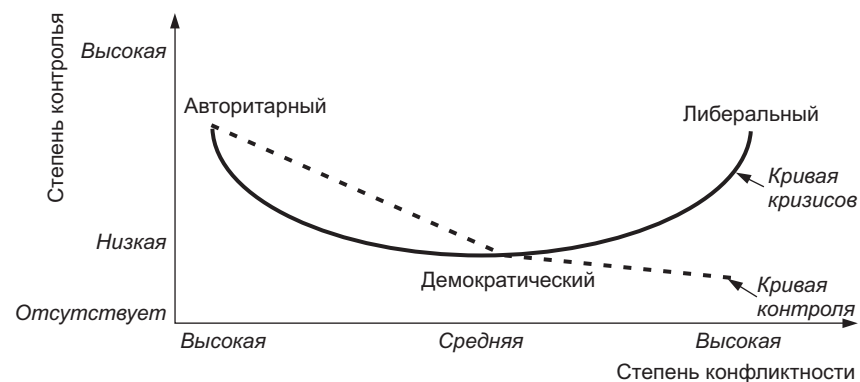


Рис. 8.4. Классификация стилей руководства

8.4. Способы отбора и необходимые качества управляющих

Наиболее известны две теории отбора руководителей: традиционная и теория эволюции элитных групп.

Традиционные методы оценки кадров:

- по личным качествам и деловой характеристике;
- по разработке и достижению поддающихся проверке целей;
- по компетентности в основах менеджмента в сочетании с предыдущими методами.

Мы не имеем намерения ранжировать необходимые качества менеджера, но считаем ключевым среди них способность к обучению (самообучению). Итак:

- способность к самообучению;
- желание руководить;
- стремление к честности и справедливости;
- логические способности;
- коммуникабельность;
- ответственность;
- чувство собственного достоинства;
- способность адаптироваться к изменениям;

1	2	3
Делегирование претендентов-представителей	А. Делегирование лучших представителей	А1. Улучшается, если худшие представители заменяются более достойными А2. Деградирует, если выбывают лучшие представители, а делегируемые уступают им по уровню
	В. Делегирование «удобных» представителей	В1. Деградирует во всех случаях

Таким образом, из теории эволюции элитных групп вытекают две аксиомы:

- 1) из состава групп должны выбывать худшие;
- 2) вакантные места всегда следует заполнять представителями качественно более высокого уровня, чем выбывшие.

В этой связи необходимо обеспечить соответствие задач и инструментов кадровой работы.

<i>Инструменты</i>	<i>Решаемые задачи</i>
Штатное расписание	Приобретение необходимого персонала
Должностные обязанности	Назначение как необходимое условие выполнения задач
Оценка работы	Ротация
Деловое общение	Контроль
Коммуникация	Обучение
Правила и процедуры	Делопроизводство

Вопросы для закрепления материала

В каждой организации есть как минимум три группы работников:

- 1) преданные группе и продуктивные;
- 2) «убивающие» время на рабочем месте;
- 3) чем-то недовольные и активно распространяющие свое недовольство.

Ответьте на 20 вопросов (да/нет), предложенных М. Бакингом для мониторинга повседневной работы и оценки степени вовлеченности сотрудников в работу группы (предприятия).

1. Знаете ли вы, чего ожидают от вас на работе?
2. Есть ли у вас материалы и инструменты, необходимые для правильного выполнения поставленных задач?

- умение объединять различные точки зрения;
- требовательность к подчиненным.

Процедура замещения управленческих должностей включает пять шагов в виде поиска ответов на вопросы:

1-й шаг: сколько управляющих необходимо заменить;

2-й шаг: какие качества необходимы управляющему, а какие — достаточны либо желательны;

3-й шаг: насколько важно каждое из качеств;

4-й шаг: как обнаружить эти качества;

5-й шаг: кто должен делать выбор?

Теория эволюции элитных групп утверждает, что любая группа, эволюционируя, переживает три состояния — улучшение, стабильность, деградацию:

- *улучшение* — когда из нее выбывают худшие представители, а на замену приходят работники, лучшие по сравнению с ушедшими;

- *стабильность* — когда взамен выбывших худших приходят работники, равнозначные ушедшим;

- *деградация* — когда выбывают лучшие представители или когда на смену ушедшим приходят худшие по сравнению с ними работники.

В табл. 8.2 выделены шрифтом два исхода, при которых элитность группы растет.

Таблица 8.2

Эволюция элитных групп при различных способах отбора претендентов

Способ	Содержание	Исход для группы
1	2	3
Традиционный	А. Претендент сравнивается с идеальным эталоном	А1. Стабильна или улучшается, если выбывают худшие представители А2. Деградирует, если выбывают лучшие представители
	В. Претендент сравнивается с персонифицированным эталоном	В1. Стабильна, но не улучшается, если выбывают худшие представители В2. Быстро деградирует, если выбывают лучшие представители
	С. Претендент рекомендуется представителем элитной группы	С1. Быстро деградирует, претворяясь в клику

3. Имеется ли у вас возможность каждый день заниматься тем, в чем вы наиболее компетентны?
4. Получали ли вы за последние семь дней поощрения или другие формы признания за хорошо сделанную работу?
5. Заботится ли о вас непосредственный руководитель?
6. Есть ли в организации кто-то, кто способствует вашему профессиональному росту?
7. Прислушиваются ли на работе к вашему мнению?
8. Ясны ли вам цели группы (предприятия)? Насколько важна ваша работа для достижения этих целей?
9. Стремятся ли ваши коллеги качественно выполнять работу?
10. Есть ли у вас на работе хороший друг?
11. Говорил ли кто-нибудь с вами за последние шесть месяцев о вашем профессиональном росте?
12. Была ли у вас возможность научиться чему-то новому или вырасти профессионально за последний год?
13. Какие три рычага власти использует руководитель?
14. Сформулируйте определение понятия лидерства.
15. Что предлагается взамен бюрократической модели управления?
16. Какие формы проявления имеет отчуждение?
17. Чем отличаются навыки от умения?
18. Какие признаки и переменные лежат в основе типизации руководства?
19. Какой стиль руководства лучше?
20. При каких основных условиях группа может улучшаться?

Глава 9. МОТИВАЦИЯ

- 9.1. Понятие и структура мотивации
- 9.2. Развитие теории мотивации
- 9.3. Содержание теорий мотивации, используемых в менеджменте

9.1. Понятие и структура мотивации

В менеджменте **мотивация** определяется как сила, побуждающая к действию.

Одним из аспектов *структуризации мотивации* является противоречие между индивидуальными и групповыми целями.

На рис. 9.1 представлен вариант структуризации по признаку связи отношений участия и отчуждения.

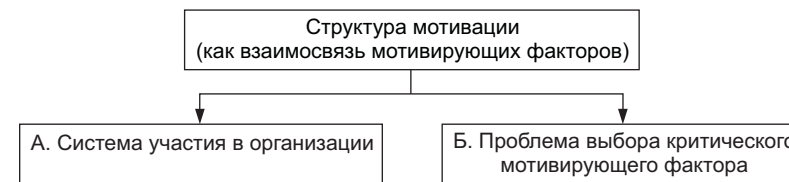


Рис. 9.1. Структура мотивации

А. Степень участия обратно пропорциональна степени отчуждения.

Тип участия	Тип отчуждения
Капиталом	<i>Бессмысленность</i> пребывания на рабочем месте
Трудом	<i>Бессилие</i> в желании изменить работу к лучшему
Трудом и капиталом	<i>Изоляция</i> от коллег и целей организации
Участие в управлении	<i>Самоотчуждение</i>

Б. Критерии мотивации с позиции системы материального вознаграждения как критического мотивирующего фактора:

- возможность достаточно высокого повышения заработной платы должна быть реальной;
- база и методы расчета вознаграждения должны быть понятными и приемлемыми;
- вознаграждение должно быть соизмеримо с дополнительными усилиями и способностями работника;
- работник должен чувствовать себя защищенным от внешних факторов, которые он не в состоянии контролировать.

Мотивация нуждается в цели, что иллюстрирует мотивационная модель Е.С. Толмена, отражающая связь желаемого поведения с исходными условиями и ожидаемой ценностью цели (рис. 9.2).

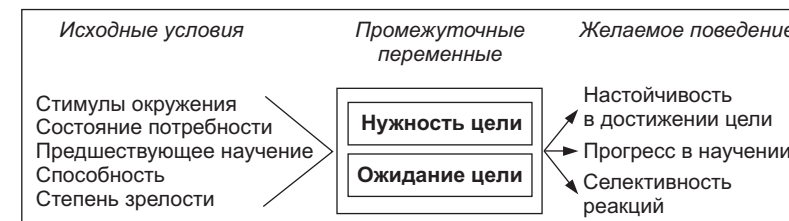


Рис. 9.2. Мотивационная модель Е.С. Толмена

Желаемое организационное поведение достижимо, если цели становятся основным фактором повышения мотивированной целенаправленности, а конфликт целей разрешается посредством саморегуляции за счет аналитической реконструкции мотивации, в результате которой выделяются такие встроенные элементы, как цели, ожидания и объяснения.

Ключевой вопрос, назревающий по мере продвижения от плановых и организационных решений к действиям по их реализации, — как обеспечить результативность.

В пределах одной отрасли лучшая организация, как правило, результативнее (эффективнее, производительнее, прибыльнее) худшей в два-три раза. *Результативность* в данном контексте рассматривается как функция способностей (умений), умноженная на мотивацию.

В современном менеджменте проблема эффективной мотивации занимает центральное место в связи со следующими эмпирически выведенными постулатами:

- если проблема мотивации не устранена, то количество типовых управленческих задач возрастает настолько, что задача создания внутренне эффективной формальной организации становится неразрешимой;

- если внешние условия неблагоприятны, то неизбежно возникают демотивирующие эффекты, снижающие мотивационный потенциал и результативность предприятия.

Взаимосвязь возможностей, условий и готовности к труду определяет действенность решений, поскольку математически выражается произведением этих трех важнейших переменных. Например, даже способный работник (1,0), несмотря на благоприятные условия (1,0), будет работать ниже приемлемого уровня, если у него низкая мотивация (0,1):

$$1,0 \cdot 1,0 \cdot 0,1 = 0,1.$$

9.2. Развитие теории мотивации

Различные авторы выделяют не менее восьми этапов развития теории мотивации, в частности:

I этап: классификация мотивов — составление перечня мотивов и их классов;

II этап: генезис мотивов — зарождение, изменение и развитие отдельных мотивов;

III этап: измерение мотивов — использование методов определения индивидуальных различий в проявлении отдельных мотивов;

IV этап: актуализация мотивов — выделение наиболее существенных для данной ситуации мотивов;

V этап: смена и возобновление мотивации — выделение и чередование мотивов с учетом последствия прежней мотивации;

VI этап: мотивированная целенаправленность и конфликт — обеспечение направленности и целей как основы мотивированного поведения и выявление мотивационного конфликта разных целей;

VII этап: опосредующие процессы саморегуляции — аналитическая реконструкция мотивации с выделением составляющих ее целей, ожиданий, объяснений;

VIII этап: действенность мотивации — отслеживание всевозможных проявлений мотивации в наблюдаемом поведении и его результатах.

Большой период в становлении теории мотивации нашел отражение в так называемой *S—R-теории*, изучающей стимулы (S) и реакцию на них (R) в разрезе четырех этапов (рис. 9.3).

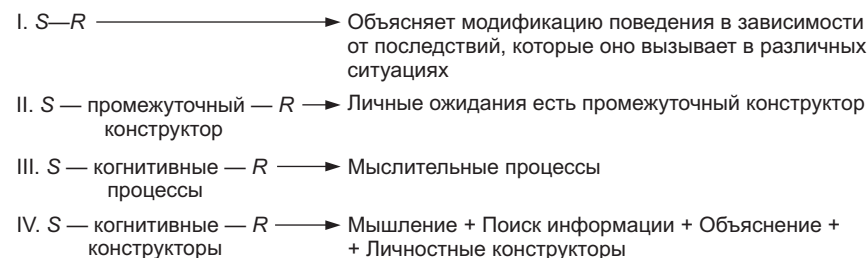


Рис. 9.3. Этапы развития S—R-теории

Факторы мотивации:

- свобода (это базис, так как собственное решение мотивирует поведение человека наилучшим образом);

- ясные цели;
- образец;
- понятные запреты;
- причастность (участие);
- принятые правила;
- награда;
- выдержка и тренировка;
- вызов;
- успех.

Как мы знаем, управление включает планирование и действие. Последнее весьма чувствительно к стимулированию. Ис-

следователи концентрируются вокруг двух основных течений (рис. 9.4):

- **содержательные теории** утверждают, что побудителем к действию и его стимулятором является *удовлетворенность работой*;

- **процессуальные теории** обращают внимание на *выбор поведения (процесса)*, способного привести к желаемым результатам.

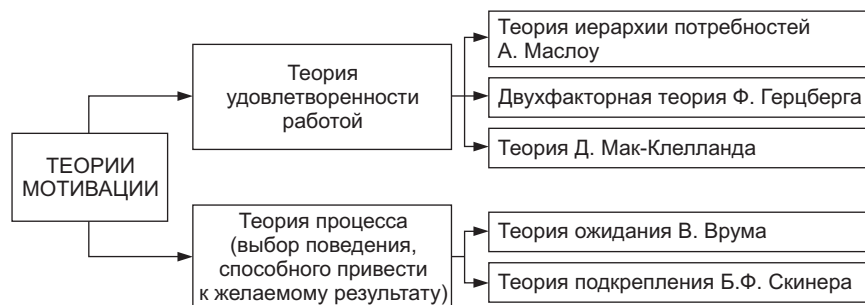


Рис. 9.4. Теории мотивации в менеджменте

Различные точки зрения на мотивацию позволяют сформулировать следующие выводы:

- при анализе мотивации следует сосредоточиваться на таких факторах, как *потребности, мотивы и побуждения*;
- мотивация ориентирована на *процесс и отношения выбора поведения (направленность усилий, цели и вознаграждение за выполненную работу)*.

9.3. Содержание теорий мотивации, используемых в менеджменте

♦ **Теория иерархии потребностей А. Маслоу** содержит три ключевые идеи:

- 1) человек мотивируется первичными и вторичными потребностями, которые представляют пятиуровневую иерархическую структуру;
- 2) поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность этой иерархической структуры;
- 3) после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней, активно воздействуют на поведение человека (повышают степень удовлетворенности работой).

♦ **Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга** возникла в развитие концепции Маслоу. Она исходит из разделения факторов на мотивирующие и гигиенические (рис. 9.5). Так, вознаграждение не относится к мотивирующим факторам, в лучшем случае оно не позволяет развиваться неудовлетворенности работой (пассивно воздействует на поведение человека).

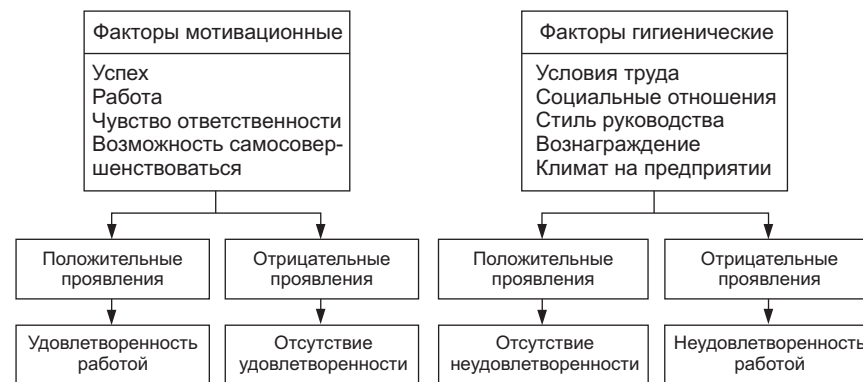


Рис. 9.5. Структура теории мотивации Ф. Герцберга

♦ **Теория Д. Мак-Клелланда** основывается на идее, что в развитых обществах потребности низших уровней, как правило, удовлетворены, и потому мотивирующими поведение человека остаются три потребности — власти, успеха и принадлежности.

Итак, согласно теориям удовлетворенности работой, менеджер должен иметь представление о двух переменных, определяющих мотивирующий фактор: *силе и продолжительности действия*. Маневрируя ими, руководитель может поддерживать необходимую степень мотивации у персонала (рис. 9.6).

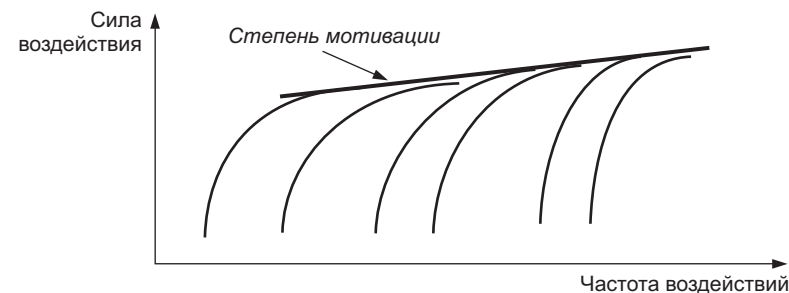


Рис. 9.6. Взаимосвязь силы и продолжительности мотивирующего фактора

Теория процесса использовала количественные методы в измерении и оценке силы мотивации, что важно с практической точки зрения.

♦ **Теория ожиданий В. Врума** исходит из предположения, что персонал сознательно оценивает альтернативные линии поведения, выбирая единственную, способную привести к нужным результатам. Оценивать мотивацию предлагается двумя методами: измеряя силу влияния на нее со стороны ожиданий и производя общую количественную оценку.

Схема по Вруму:

$$M = O_p (Y \rightarrow I) \cdot O_o (I \rightarrow P) \cdot V,$$

где M — мотивация; O_p и O_o — ожидания работника и организации, соответственно; Y — усилие; I — исполнение; P — результат; V — валентность, или сила предпочтения в отношении данного результата.

Пример. За успешное выполнение срочной и важной работы возможно вознаграждение — продвижение по службе. В этом случае:

$O_p = Y \rightarrow I = 0,3$ (ожидание со стороны работника довольно низкое);

$O_o = I \rightarrow P = 0,8$ (так как вопрос с повышением по службе еще не решен);

$V = 1,0$ (валентность результата высокая);

$M = 0,3 \cdot 0,8 \cdot 1 = 0,24$ (общая количественная оценка мотивации для данного примера определяется как произведение силы двух ожиданий (O_p и O_o) и валентности результата).

Количественное выражение мотивации очень важно с точки зрения управления ею. Это можно подтвердить следующей ситуацией.

Известно, что работы, выполнение которых позволяет достичь цели, носят объективный характер. Однако не все они одинаково привлекательны для исполнителей. Часть работ может выполняться плохо, что ставит под угрозу достижение цели. **Теория характеристик работ** предлагает метод измерения и оценки мотивационного потенциала работы (ПМП) по формуле

$$ПМП = \frac{Рзн + Зкнч + Знч}{3} Смс \cdot Об.с,$$

где Рзн — разнообразие работ; Зкнч — законченность работ; Знч — значимость работ; Смс — самостоятельность исполнителя; Об.с — обратная связь.

Тем самым утверждается, что вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы:

- **разнообразия** — работа требует и допускает вариативность действий исходя из различных навыков и склонностей;
- **законченности** — работа требует и допускает завершение целого и явно различимого цикла действий или ее выполнение от начала до конца с видимым результатом;
- **значимости** — степень, в которой работник сознает существенное влияние работы на принятую организационную систему, организацию в целом и даже на общество;
- **самостоятельности** — работа предполагает вполне определенную и высокую степень свободы и возможность выбора порядка и способа ее выполнения и ответственности за результат;
- **обратной связи** — работа обеспечивает предсказуемость результатов на основе непосредственной информации по ходу ее реализации.

Каждый из указанных аспектов шкалируется, что позволяет вполне однозначно выразить количественно степень его проявления. Например, для измерения и оценки степени разнообразия предлагается шкала, отражающая числовые значения двух признаков работы: разнообразия действий при ее выполнении и разнообразия навыков, необходимых для осуществления данных действий (рис. 9.7).

Не требует	Очень слабо	Слабо	Слабо-умеренно	Умеренно	Средне	Более среднего	Значительно	Сильно	Очень сильно
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Баллы

Рис. 9.7. Пример шкалы измерения характеристик работы

Аналогичные шкалы можно разработать для измерения и оценки законченности, значимости, самостоятельности, обратной связи.

Предлагаем табл. 9.1 с количественными характеристиками работ 1 и 2.

Таблица 9.1

	Исходные данные				
	Разнообразие	Значимость	Законченность	Самостоятельность	Обратная связь
Работа 1	8	7	7	8	4
Работа 2	3	4	2	3	3

Измерение и оценку пяти используемых в данной конструкции ПМП признаков произведем по шкале на рис. 9.8.

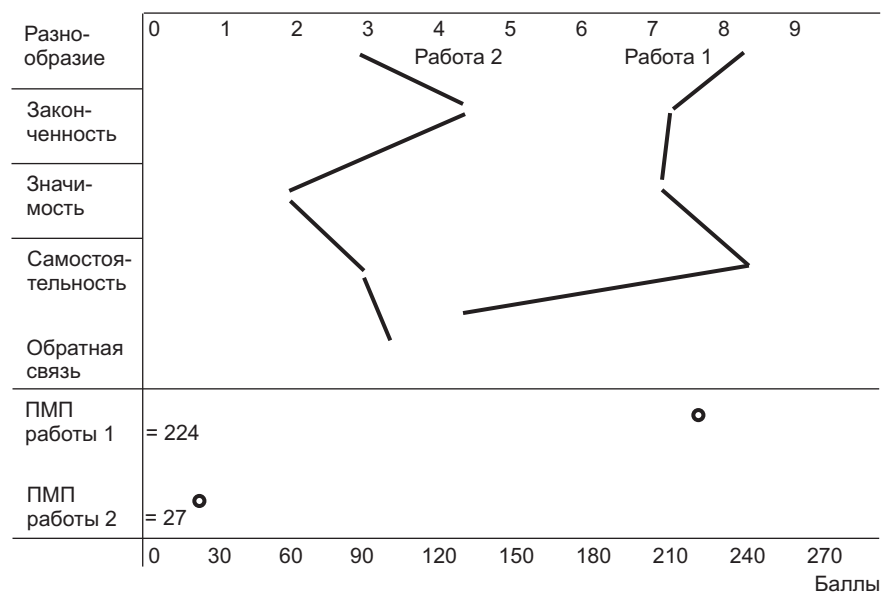


Рис. 9.8. Профиль характеристик различных работ

Вывод: работа 2, ПМП которой равен 27 баллам, нуждается в перепроектировании.

Теория характеристик работ предлагает для перепроектирования пять принципов:

- сформулируйте естественные трудовые единицы (работы и рабочие места);
- объедините работы;
- наладьте взаимоотношения;
- обеспечьте вертикальную (управленческую) нагрузку;
- откройте каналы обратной связи.

♦ **Теория подкрепления Б.Ф. Скиннера** обосновывает необходимость выработки поведенческой реакции в виде подкрепления — подачи (положительное подкрепление) или устранения (отрицательное подкрепление) раздражителя. При этом вероятность воспроизведения такой реакции увеличивается. Примеры положительного подкрепления — вознаграждение в различной форме, позитивные оценки; а отрицательного — осуждение, ссора, другие агрессивные раздражители. Скиннер руководствовался принципом, согласно которо-

му поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования — нежелательных. Данная концепция развивалась как теория стимулирования:

Индивидуальное экономическое стимулирование →
 → Групповое экономическое стимулирование →
 → Распределение выгод от повышения производительности.

Пример. В качестве критерия оценки вклада подразделения в общий годовой результат используется условный чистый доход, на основе которого распределяется фонд материального поощрения в сумме 70 млн руб. При этом каждый работник подразделения может иметь собственное представление о размере его индивидуального вознаграждения (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Распределение фонда материального вознаграждения по годовым результатам работы предприятия

Подразделение	Стоимость валовой продукции, млн руб.	Себестоимость производства, млн руб.	В том числе прямая оплата труда, млн руб.	Условный чистый доход	Доля условного чистого дохода, %	Причисляется фонда материального поощрения, млн руб.	Вознаграждение на 1 руб. прямой оплаты труда, руб.
1-е	220	210	25	10	11,8	8,26	0,33
2-е	340	300	30	40	47,0	32,90	1,09
3-е	500	490	35	10	11,8	8,26	0,24
4-е	170	165	15	5	5,9	4,13	0,28
5-е	140	120	12	20	23,6	16,50	1,38
<i>Итого</i>				85		70,00	

Среди разнообразия методов и мер воздействия на персонал (табл. 9.3 и 9.4) менеджер может выбрать одну-две наиболее эффективных с точки зрения подкрепления — прежде всего нацеленные на результативность.

Таблица 9.3

Методы воздействия

Виды методов	Метод	Сущность метода
Оценивающие	Поощрение	Четкость понимания поощряемым причин, по которым его отличили Осведомленность коллектива о заслугах поощряемого Поощряться должны новаторские, неординарные действия Своевременность поощрения
	Наказание	Обязательность и своевременность Конкретность объекта наказания (лицо, а не коллектив) Индивидуальный и ситуационный подход к выбору мер Одно наказание за один проступок
Побуждающие	Убеждение	Разъяснение Изменение условий работы подчиненных
	Принуждение	Моральная оправданность с точки зрения группы Избирательность по отношению к нарушителям установленного порядка и правил поведения

Таблица 9.4

Методы стимулирования результативности

Группа методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)	Сдельная оплата Повременная оплата Премии за рационализаторство Плата за отсутствие невыходов (в отличие от оплаты по болезни) Плата за обучение	Распределение прибыли
Экономические (косвенные)	Льготное питание Доплата за стаж Премии	Дополнительные выплаты Групповые премии
Неденежные	Заработанные отгулы Гибкие рабочие графики Обогащение труда Оценка результативности Продвижение по службе Обучение	Программы повышения качества трудовой жизни Бригады производительности Кружки качества Бездефектная работа Охрана труда

Задания для закрепления материала

1. Проанализируйте факты и формы проявления отчуждения работников вашего предприятия и разделите на легитимные и нелегитимные. Предложите меры по повышению степени участия персонала в работе организации.

2. Оцените значимость перечисленных в табл. 9.5 потребностей.

Таблица 9.5

Анкета для оценки мотивации персонала

Группа потребностей	Потребности	Степень значимости
1	2	3
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жилье	
	Отдых	
Безопасность	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
	Защита от психологических опасностей	
Социальные	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Членство в команде	
	Чувство поддержки	
Потребность в уважении	Личный успех на рабочем месте	
	Самоуважение	
	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	

Окончание табл. 9.5

1	2	3
Потребность в новых знаниях		
Потребность в росте и реализации личного потенциала		
Другие потребности (впишите сами)		

Алгоритм выполнения:

- разработайте шкалу измерения;
- добавьте актуальные на ваш взгляд потребности;
- проведите декомпозицию потребностей по группам и внутри групп (если шкала закрытая);
- получите относительное ранжирование потребностей (если шкала открытая).

Контрольный тест

1. Что позитивного можно извлечь из антагонизма между участием и отчуждением?
2. Какие вопросы следует задать подчиненным, чтобы определить тип отчуждения?
3. Почему Ф. Герцберг относит вознаграждение к гигиеническим факторам?
4. Почему количественные оценки трех важнейших переменных, определяющих результат (возможности, условия и готовность к труду), умножаются, а не складываются?
5. Что и как нужно сделать менеджеру при низком показателе мотивационного потенциала работы?
6. Используйте данные из табл. 9.6, шкалу (рис. 9.9) и формулу расчета ПМП, чтобы исчислить показатель мотивационного потенциала. Сделайте заключение по поводу действий менеджера в отношении работ 1 и 2.

Таблица 9.6

Исходные данные

	Разнообразие	Значимость	Законченность	Самостоятельность	Обратная связь
Работа 1	6	7	8	8	4
Работа 2	3	4	3	3	3

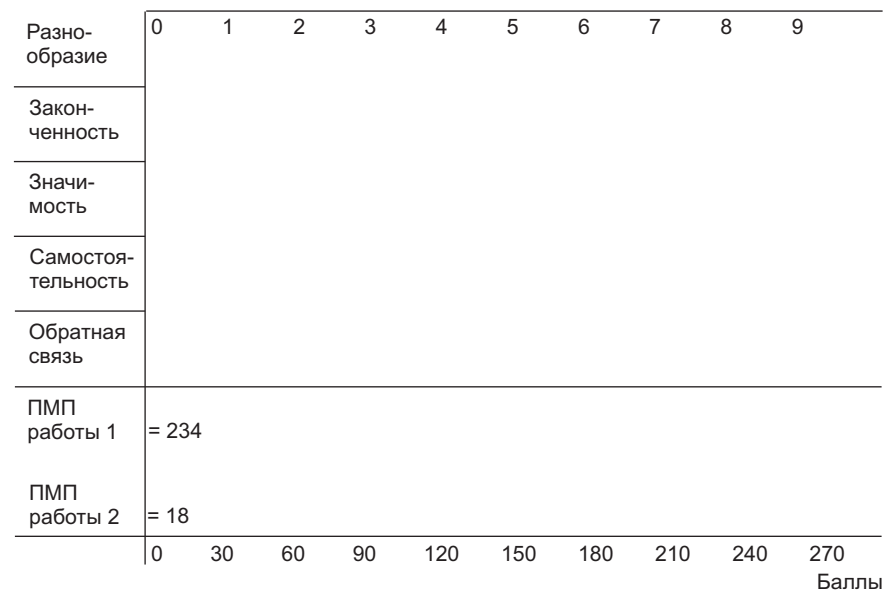


Рис. 9.9. Шкала для измерения и оценки ПМП

Глава 10. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ

- 10.1. Понятие и типы контроля
- 10.2. Элементы и модель системы контроля
- 10.3. Организация необходимого типа контроля
- 10.4. Особые методы контроля

10.1. Понятие и типы контроля

Контроль — проверка результатов путем сравнения ожидаемых или фактических результатов (промежуточных либо конечных) с желаемыми, это финальный этап работы менеджера с позиции ее общего функционального цикла «планирование — организация — руководство и мотивация — контроль».

Задача контроля (К) — не допустить появления нежелательных событий или результатов. Ее можно выразить равенством

$$K = \frac{\text{Фактический (ожидаемый) результат}}{\text{Желаемый результат}} \text{ или } \frac{\text{Факт}}{\text{Норма}}$$

Контроль как процесс отражает следующий алгоритм:

Измерение и выражение желаемого результата планировщиком + Измерение и выражение фактического (ожидаемого) результата + Оценка путем их сравнения + Формирование сообщения об отклонении, превышающем заранее установленный допустимый предел, что означает наличие проблемы.

Типы контроля (самоконтроля) в менеджменте устанавливаются по признаку временного запаздывания (задержек).

Временные запаздывания равны времени, которое требуется системе для реакции на внешние воздействия (например, производителю — на заказ, так как передача заказа требует некоторого времени). При этом система реагирует медленно, но изменения в ней начинаются сразу после получения внешнего импульса.

Временные задержки равны времени появления начала реакции на внешние воздействия.

Если система сталкивается и с запаздываниями, и с задержками, это ведет к потере устойчивости.

Типы контроля:

- **традиционный** — может выполняться без специальных технических устройств на основе обыкновенных человеческих способностей к сенсорике;

- **в реальном времени** — нуждается в специальных технических средствах;

- **опережающий** — время опережения должно быть больше времени запаздывания, оно включает:

Время на обнаружение и идентификацию сигнала +
+ Время на оценку положения + Время на принятие решения + Время на проведение действия.

10.2. Элементы и модель системы контроля

В систему контроля входят четыре элемента: норма (эталон), сенсор, предел допустимых отклонений и дискриминатор.

Функции элементов системы контроля:

- **норма (эталон)** — устанавливает нормативное значение желаемого результата, достижение которого контролируется;

- **сенсор** — измеряет фактические значения контролируемых признаков и информирует о них дискриминатора;

- **предел допустимых отклонений** — позволяет осуществлять селективный (избирательный) подход к отклонениям и выбирать лишь те, которые существенны;

- **дискриминатор** — сравнивает фактические значения результата с нормативными и, если отклонение превышает допустимый предел, информирует об этом орган принятия решений.

Схема действия системы контроля представлена на рис. 10.1.

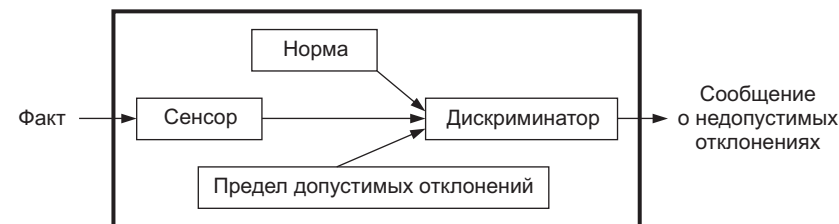


Рис. 10.1. Модель системы контроля

10.3. Организация необходимого типа контроля

Шаги контроля:

1-й шаг: верификация цели;

2-й шаг: установление нормативов — критических точек реализации плана, по которым можно судить о состоянии дела и продвижении к цели;

3-й шаг: проведение измерений;

4-й шаг: сопоставление фактических результатов с нормой;

5-й шаг: формулирование сообщения об отклонении (проблеме).

Алгоритм организации системы контроля можно представить в виде следующих действий:

- выбор типа контроля;
- составление перечня работ для построения системы контроля и обеспечения ее функционирования;
- структуризация этих работ (группирование работ по их подобию и наделение работников соответствующими полномочиями);
- разработка необходимых информационных каналов и должностных связей.

Последние два пункта в организации системы контроля как бы уравнивают друг друга. Если структуризация предполагает разделение общей работы на части, то информационные каналы и должностные связи играют интегрирующую роль, с тем чтобы разделенные части работы по достижению общей цели были выполнены в нужный срок.

10.4. Особые методы контроля

Речь пойдет о сметах, графиках и методе контроля по критическим точкам.

Сметы облегчают получение количественных признаков, подлежащих контролю.

Элементы плановой сметы:

- *поэлементные нормы затрат* (нормы рабочего времени, тарифные ставки, нормы амортизационных отчислений, нормы расхода материалов, запасных частей, электроэнергии, тепла, воды, прочих затрат, общепроизводственных расходов);

- *статьи затрат*;

- *перечень работ*, которые нужно выполнить.

В табл. 10.1 приведен пример разработки нормативов по контролю затрат.

Таблица 10.1

Система норм и нормативов для расчета бюджета (смет)

Операция	Поэлементные нормы				Совокупные пооперационные нормативы
	Оплата труда	Материальные затраты (1 ... n)	Амортизация	Прочие (1 ... n)	
1.					↓ ↓
2.					
...					
<i>Сводные поэлементные нормативы</i>	→				<i>Общий норматив затрат = Σ сводных поэлементных или совокупных пооперационных нормативов затрат</i>
	→				
	→				
	→				

Графики являются удобной, (наглядной) и доступной формой контроля с точки зрения как управляющих, так и исполнителей. Обычно используются двухфакторные конструкции: пространственно-временная (кто и когда); количественно-временная (сколько и когда); функциональная (соотношение двух количественных признаков).

Контроль по критическим точкам, под которыми подразумеваются состояния подлежащих контролю признаков, которые имеет смысл контролировать только дискретно (в строго

определенные моменты) или для которых заранее установлен предел допустимых отклонений.

Вопросы для повторения

1. В чем преимущество типизации контроля по признаку запаздывания и задержек?
2. В чем состоит основная проблема сенсора?
3. Какие претензии дискриминатор предъявляет планировщику?
4. Какую роль играет в системе контроля предел допустимых отклонений?
5. Что такое критическая точка контроля?

Задание для закрепления материала

Назовите элементы системы контроля, обозначенные цифрами, и поставьте стрелки, указывающие направление движения информации (рис. 10.2).

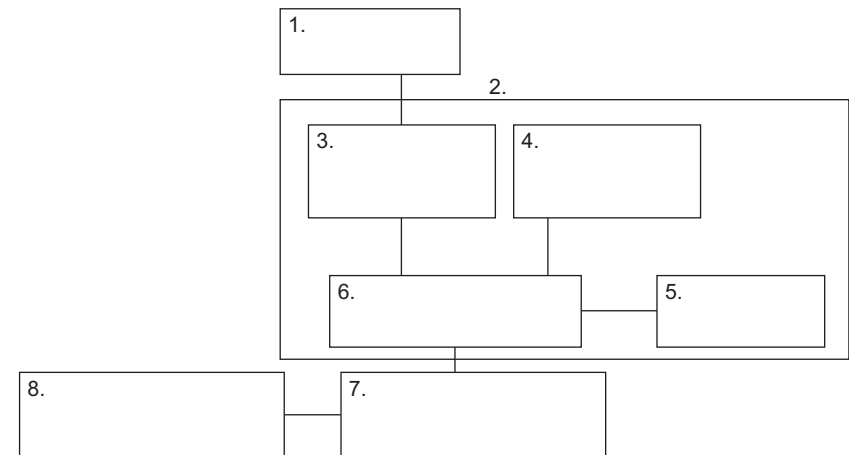


Рис. 10.2. Система контроля

Контрольный тест

1. Какой тип обратной связи существует между отношениями «доверие — платежеспособность», «количество продукта — цена»?

2. Из каких частей состоит время опережения при опережающем контроле?
3. Какой тип контроля требует современных технических средств?
4. Назовите шаги работы менеджера по организации необходимого типа контроля.

Глава 11. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВЛИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

- 11.1. Практика и теория регулирования
- 11.2. Цели и задачи государственного регулирования торговли в Республике Беларусь
- 11.3. Министерство экономики Республики Беларусь как орган государственного регулирования торговли
- 11.4. Министерство иностранных дел Республики Беларусь как орган государственного регулирования торговли
- 11.5. Министерство торговли Республики Беларусь — орган государственного регулирования торговли
- 11.6. Главное управление потребительского рынка г. Минска как орган исполнительной власти, регулирующий развитие торговли

11.1. Практика и теория регулирования

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 24 сентября 2006 г. № 516 «О совершенствовании системы республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь» в систему республиканских органов государственного управления входят министерства, государственные комитеты, являющиеся республиканскими органами государственного управления, а также объединения юридических лиц, имущество которых находится в собственности Республики Беларусь, и иные государственные организации, подчиненные Правительству.

Органы государственного управления, осуществляющие воздействие на развитие торговли, находятся в подчинении Совета Министров Республики Беларусь, деятельность которого регу-

лируется Законом Республики Беларусь от 7 июля 1998 г. «О Совете Министров Республики Беларусь» и Указом Президента Республики Беларусь от 5 мая 2006 г. № 283 «О структуре Правительства Республики Беларусь».

Совет Министров организует работу по координации торговой деятельности на территории страны через Управление торговли и услуг населению, которое является структурным подразделением аппарата Совмина.

Регулирование в широком смысле слова — это процесс, обеспечивающий требуемые значения переменных, существенных для объекта управления. Его задача — обеспечивать равенство $X_{\phi} = X_{ж}$ (где $X_{ж}$ — желаемое значение переменной; X_{ϕ} — фактическое значение).

Место регулирования в менеджменте определяется тем, что, как уже отмечалось в параграфе 5.2, этот процесс можно интерпретировать как набор ограничений (правил) на организационное поведение, делающий более предсказуемым поведение членов организации, что помогает каждому из них самостоятельно выполнять свою часть работы с учетом действий других участников. В экономике данный аспект регулирования называется «рамочными условиями».

Рассмотрим две основные модели регулирования.

Регулирование путем компенсации возмущения — воздействие на вход или состояние объекта таким образом, что сводится к нулю суммарное отклонение, вызванное возмущением и его компенсацией:

$$\Delta X = X_{\phi} - X_{ж} = 0.$$

К данной модели сводятся задачи оперативного управления. Однако для выработки регулирующего воздействия в них не используется непосредственно отклонение ΔX , а регулирование осуществляется по так называемой *разомкнутой схеме* информационного взаимодействия регулятора с регулируемым объектом.

Регулирование по отклонению фактического значения переменной от заданного — использование отрицательной обратной связи и *замкнутой схемы* информационного взаимодействия регулятора и регулируемого объекта. Этой модели присущ автоматизм, и в социальной жизни она применяется для слежения за спросом, изменения цены в зависимости от предложения или спроса и т.д. Принципиальная схема регулирования (рис. 11.1) содержит элемент X_c — сообщение о состоянии регулируемой переменной на выходе.

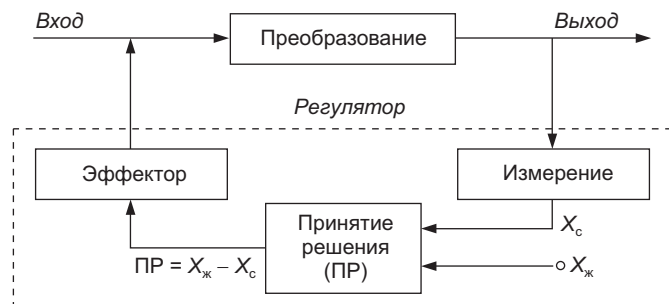


Рис. 11.1. Принципиальная схема регулирования

Различают три разновидности данного типа регулирования: *программное, стабилизация и слежение*.

С социальной точки зрения отношения регулирования представляют собой связи между регулируемой системой и системой более высокого уровня. Знания и информация составляют суть этой связи и поэтому играют очень существенную роль в социальной деятельности.

Пять условий, обеспечивающих возможность регулирования:

- 1) знание регулятором переменных, которые характеризуют отношения, подлежащие регулированию, и предвидение изменений этих переменных во времени;
- 2) сохранение постоянства различных норм и приоритетов, позволяющее согласовывать действия регулятора с поведением системы;
- 3) наличие у регулятора специальных средств либо способности формировать воздействия на систему эффективным и заранее предсказуемым путем, а не случайным выбором этих воздействий;
- 4) возможность влиять на свои действия во время выполнения регулятором первого и второго условий;
- 5) регулятор должен быть способен к самокоррекции и самообучению.

Связь между регулятором и регулируемым объектом реализуется через *нормы, ограничения и приоритеты*, воспринимаемые как правовые нормы.

Общая цель государственного регулирования состоит в том, чтобы создать правовую среду эффективного товарного производства, поддерживать эту среду и компенсировать или смягчать своим вмешательством недостатки рыночных механизмов. Эти недостатки хорошо известны. Но достоинства рынка настолько неоспоримы, что его недостатки выглядят скорее как

побочные эффекты. Их-то и должно устранять государство в силу своих способностей.

11.2. Цели и задачи государственного регулирования торговли в Республике Беларусь

Вопрос о регулировании торговли в условиях рыночных отношений воспринимается в мировой практике неоднозначно. Так, А. Смит считал, что ни одно правительство или группа людей не могут организовать торговлю лучше, чем это сделает рынок, в котором аккумулированы находчивость и знания миллионов людей. Его позицию разделял известный монетарист М. Фридмен, выступавший против государственного вмешательства в стихийную рыночную экономику. В то же время ряд виднейших ученых считают залогом эффективного развития экономики ее государственное регулирование. Например, канцлер ФРГ, ученый и политик Л. Эрхард выдвинул и применил на практике идею государственного регулирования во всех сферах общества, и прежде всего — в области экономики. Создатель шведской модели социализма, лауреат Нобелевской премии Г.К. Мюрдаль утверждал, что вмешательство государства преобразует стихийное рыночное хозяйство в новую регулируемую экономику.

Несмотря на различие точек зрения по поводу государственного регулирования торговли, этот процесс в той или иной степени осуществляется во всех странах.

Государственное регулирование — система мер, установленных государством с целью создания равных благоприятных условий для всех субъектов хозяйственной деятельности. Это типовые меры законодательного, исполнительного и контролирующего характера, применяемые государственными органами управления. *Субъектом* при этом выступают государство, общественные организации, законодательные органы, а *объектом* — экономические, организационные и управленческие отношения в сфере торговли на уровне субъектов хозяйствования.

Система государственного регулирования торговли включает цели, задачи, принципы, функции, методы, формы и инструменты.

Цели разделяются на стратегические и тактические. *Стратегические цели* государственного регулирования — обеспечение стабильности потребительского рынка товаров и экономической безопасности страны, формирование конкурентной

среды. *Тактические цели* — формирование в торговле рыночных отношений, целостной системы обслуживания населения и нормативной правовой базы, обеспечивающей развитие торговли и экономический рост страны в целом.

Ключевые цели государственного регулирования торговли:

- обеспечение условий равенства для юридических и физических лиц различных форм собственности при осуществлении торговой деятельности;

- создание единого правового поля (единых правил игры) для предприятий и физических лиц всех форм собственности;

- защита прав и интересов потребителей, а также торговых предприятий, участвующих в процессе торгового обслуживания. Каждый потребитель должен знать свои права и пользоваться ими, а торговые предприятия и физические лица, осуществляющие торговую деятельность, — выполнять законы Республики Беларусь «О защите прав потребителя» и «О торговле»;

- обеспечение условий для развития свободной конкуренции и пресечение монополистической деятельности на внутреннем потребительском рынке. Государство должно выступать гарантом развития торговли на основе честной конкуренции, не допуская монополизацию внутреннего рынка отдельными предприятиями или физическими лицами;

- регулирование отношений между субъектами торговой деятельности на потребительском рынке и разграничение функций между различными органами управления. Государство выступает гарантом распределения функций управления торговлей между республиканскими государственными органами управления и органами местного управления и самоуправления.

Задачами государственного регулирования являются поддержание стабильности потребительского рынка и обеспечение его социальной направленности.

Главные задачи государственного регулирования торговой деятельности:

- установление правил торговли, обязательных для всех субъектов хозяйствования, осуществляющих торговую деятельность на территории республики. Единство норм и правил обеспечивает условия для конкуренции и обслуживания населения на высоком уровне;

- создание условий, благоприятствующих продовольственной безопасности страны. Государство стимулирует собственного производителя и разрабатывает меры по защите отечественного рынка;

- проведение государственной политики в области подготовки и повышения квалификации кадров для торговли в соответствии с требованиями перспективного развития сферы торгового обслуживания;

- стимулирование торговой деятельности при помощи государственного субсидирования, льготного налогообложения и других мер, способствующих гармоническому развитию всех направлений торгового обслуживания населения;

- сбор информации, разработка прогнозов относительно поведения потребительского рынка страны, развитие торговли с целью удовлетворения потребности населения в товарах и услугах на современном этапе и на перспективу;

- инспектирование качества товаров и услуг, предлагаемых торговыми предприятиями и физическими лицами независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности. Органы государственного управления должны осуществлять контроль за правилами торговли и качеством реализуемых товаров и услуг, с тем чтобы обеспечить безопасность населения (включая экологическую), гарантировать получение добротных товаров и услуг.

Принципами государственного регулирования являются законность, гибкость, системность, оперативность, рациональность, ответственность, эффективность и децентрализация управления.

В государственном регулировании торговли в Республике Беларусь важны следующие принципы:

- равенство прав субъектов торговли;
- исключение неправомерного вмешательства государственных органов в их деятельность;

- соблюдение законодательства;
- приоритет экономических методов;
- обеспечение условий для реализации права свободы выбора торгового партнера и товара;

- ограничение, пресечение и предупреждение монополистической деятельности, создание равных условий для развития свободной конкуренции;

- защита прав и законных интересов субъектов торговли и потребителей.

Государственное регулирование основано на общих и частных *функциях*. К *общим* функциям относятся планирование, организация, мотивация и контроль.

Методы государственного регулирования торговли классифицируются на прямые и косвенные. Методы *прямого* воздей-

ствия осуществляются с использованием средств административного и экономического влияния, они основываются на силе государственной власти и включают меры запрета, разрешения и принуждения. Методы *косвенного* воздействия реализуются только экономическими средствами.

Основные **формы** государственного регулирования торговли:

- *институциональная* — проявляется в ходе совершенствования экономических институтов, выступающих как регуляторы, инструменты экономических форм (государственный заказ, социальный заказ, коммерческий заказ);
- *программная* — рассматривается как прогноз социально-экономического развития страны (программы развития торговли, программы приватизации);
- *денежно-кредитная* — подразумевает анализ состояния и прогноз развития экономики страны с определением основных ориентиров, параметров и инструментов денежно-кредитной политики, к которым, в частности, относятся кредиты, изменения учетной ставки (льготное кредитование, льготное налогообложение, отсрочка налогового платежа);
- *налоговая* — осуществляется при помощи налоговых ставок и налоговых льгот;
- *лицензирование* — предполагает получение от государственных органов разрешения на ведение торговой деятельности.

Важнейшие **инструменты** государственного регулирования торговли:

- сертификация, техническое нормирование и стандартизация, государственная гигиеническая регламентация и гигиеническая регистрация товаров;
- лицензирование торговли в случаях и порядке, предусмотренных законодательством;
- стимулирование торговли с помощью государственных закупок, субсидирования, льготного налогообложения и иных форм экономического регулирования;
- сбор, обработка и предоставление информации о прогнозируемой потребности в товарах на текущий и перспективный периоды;
- формирование товарных ресурсов;
- государственный контроль в области торговли и применение предусмотренных законодательством мер ответственности за нарушение законодательства о торговле.

Развитие торговой деятельности в Беларуси основывается на нормах Конституции и Гражданского кодекса страны, законах Республики Беларусь «О торговле», «О защите прав потре-

бителей», «Государственное регулирование внешнеторговой деятельности» и ряде других законодательных актов. Координацию этого процесса осуществляют Совет Министров Республики Беларусь и отдельные министерства и ведомства, в функции которых входит:

- создание условий для эффективной работы;
- поддержание инвестиционной деятельности;
- привлечение юридических и физических лиц к реализации государственных целевых программ и законов;
- проведение демополилизации торговли;
- поддержка предпринимательства;
- формирование стабилизационных фондов товаров;
- осуществление приватизации предприятий торговли;
- развитие экономически малоэффективных торговых зон;
- обеспечение создания отраслевых и территориальных ассоциаций и других общественных организаций;
- стимулирование развития торговли через государственные заказы, субсидии.

Основная нагрузка при определении перспектив развития торговли в стране приходится на республиканские министерства (экономики, торговли, иностранных дел) и Белкоопсоюз.

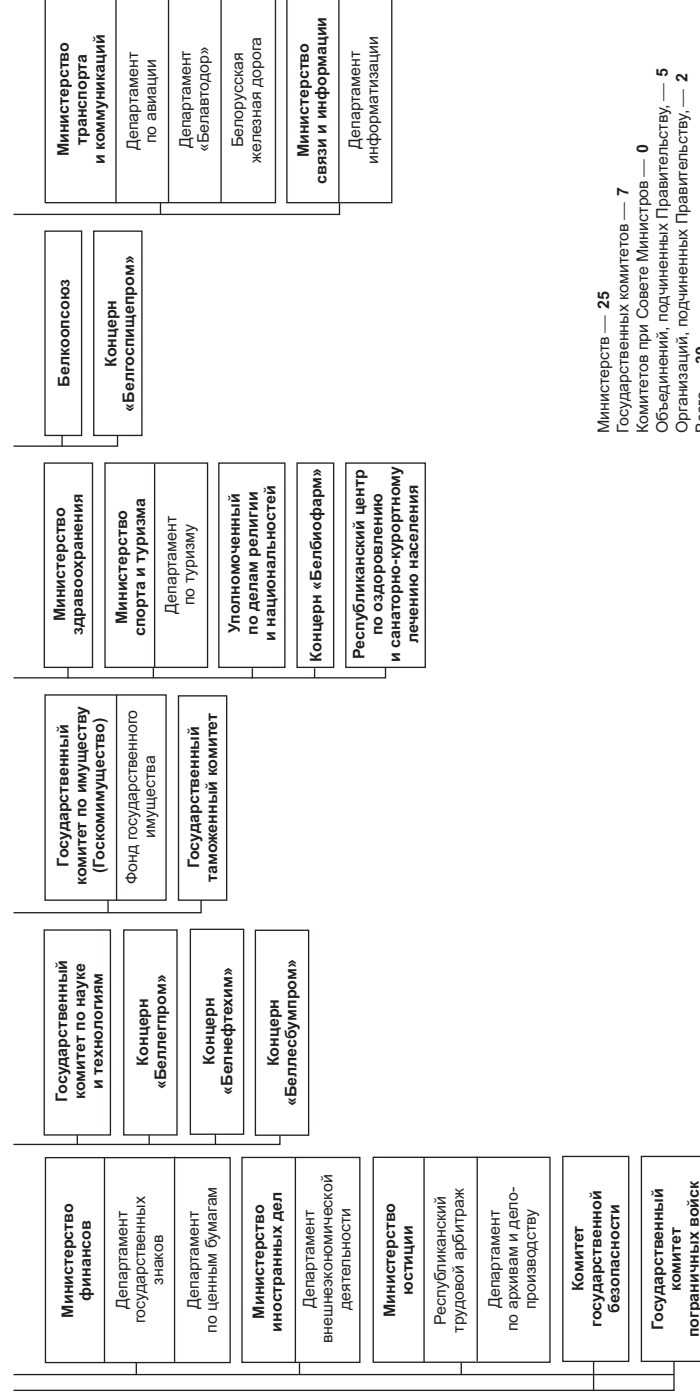
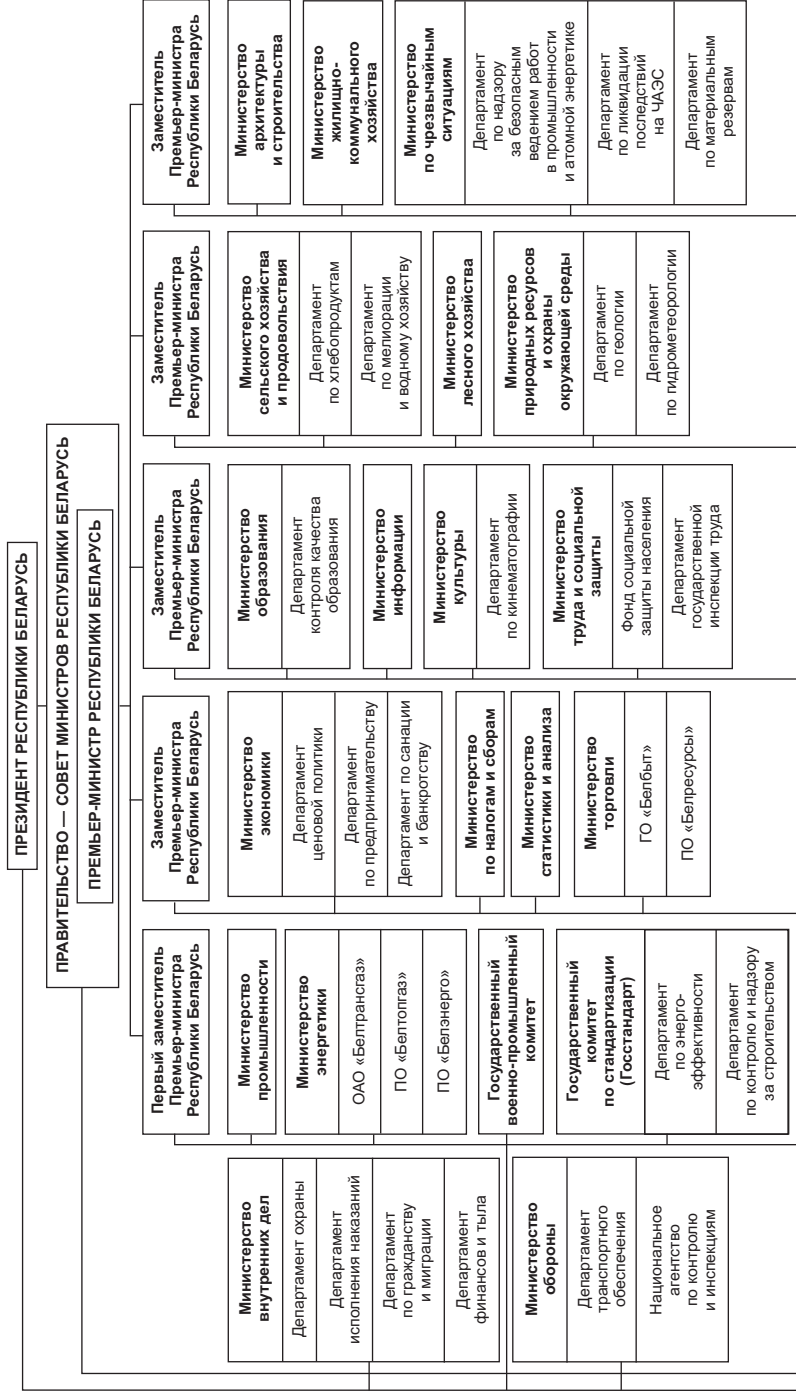
Структура республиканских органов государственного управления представлена на рис. 11.2.

11.3. Министерство экономики Республики Беларусь как орган государственного регулирования торговли

Министерство экономики Республики Беларусь (Минэкономики) осуществляет регулирование и управление в сфере разработки и реализации государственной социально-экономической политики. Его организационная структура представлена на рис. 11.3.

Основные **задачи** Минэкономики в области государственного регулирования торговли:

- разработка научно обоснованных концепций, государственных программ и прогнозов социально-экономического развития Республики Беларусь на долго-, средне- и краткосрочную перспективу по отраслям экономики и по республике в целом;
- разработка мер, стимулирующих рациональное использование ресурсного, производственного, научно-технического и кадрового потенциала Беларуси;



Министерств — 25
Государственных комитетов — 7
Комитетов при Совете Министров — 0
Объединений, подчиненных Правительству, — 5
Организаций, подчиненных Правительству, — 2
Всего — 39

Рис. 11.2. Структура республиканских органов государственного управления и иных государственных органов, подчиненных Правительству Республики Беларусь

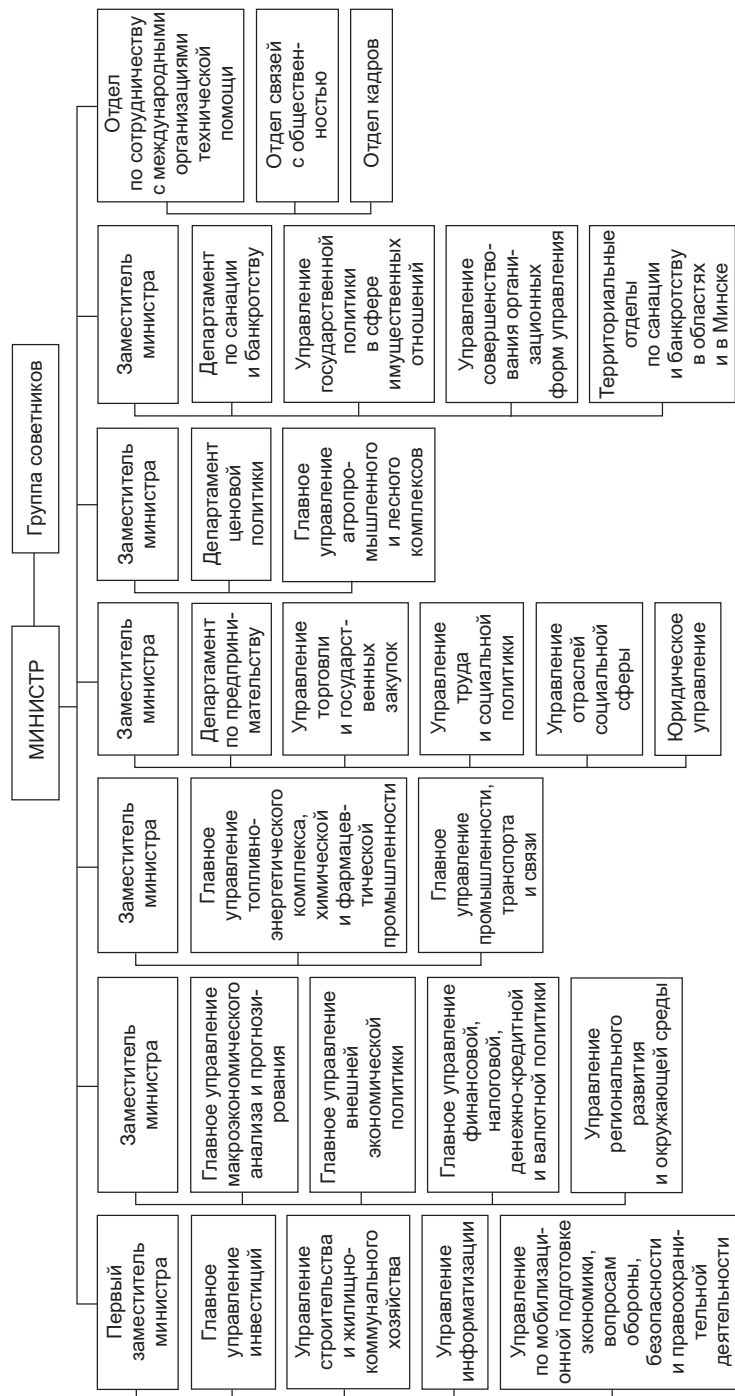


Рис. 11.3. Организационная структура Министерства экономики Республики Беларусь

- разработка и проведение государственной политики в области поддержки предпринимательства, малого и среднего бизнеса, противодействия монополистической деятельности и развития конкуренции;

- разработка и осуществление мер по укреплению экономического сотрудничества с государствами — участниками СНГ.

Соответственно, министерство осуществляет следующие **функции**:

- разрабатывает и реализует меры по обеспечению устойчивого экономического роста, подготовке концепций, программ и прогнозов социально-экономического развития республики;

- вырабатывает и внедряет принципы либерализации и функционирования рыночной системы хозяйствования, структурной перестройки экономики, поддержки и развития предпринимательства, малого и среднего бизнеса, создания конкурентной среды хозяйствования, свободного ценообразования;

- проводит экономические экспертизы проектов решений и соглашений по вопросам международного технического сотрудничества, иностранным инвестициям и кредитам;

- осуществляет регулирование и контроль за ценообразованием;

- организует методическое обеспечение формирования заказа на поставку продукции, выполнение работ для государственных нужд;

- участвует в разработке основных направлений внешнеэкономической политики, прогнозов и программ развития внешнеэкономической деятельности, прогнозов торговых и платежных балансов;

- готовит предложения по формированию экспортно-импортной политики государства;

- разрабатывает предложения по развитию интеграционных процессов с государствами — участниками СНГ и взаимовыгодных торгово-экономических отношений с другими государствами;

- ведет Реестр имущества, находящегося в республиканской собственности, осуществляет контроль и анализ эффективности использования находящихся в республиканской собственности зданий и сооружений;

- принимает решения о преобразовании республиканских унитарных предприятий в открытые акционерные общества;

- разрабатывает предложения, программы государственной поддержки предпринимательства и осуществляет реализацию государственной политики по поддержке предпринимательства, развитию конкуренции;

- обеспечивает государственный контроль за деятельностью организаций и индивидуальных предпринимателей, занимающих доминирующее положение на товарном рынке;
- рассматривает материалы о нарушениях антимонопольного законодательства и законодательства о предпринимательстве;
- предпринимает меры по предупреждению экономической несостоятельности коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей;
- контролирует выполнение экономических программ, прогнозов и решений по социально-экономическим проблемам;
- осуществляет мониторинг структурных преобразований системы органов государственного управления.

11.4. Министерство иностранных дел Республики Беларусь как орган государственного регулирования торговли

На Министерство иностранных дел (МИД) возложены следующие *задачи* в области государственного регулирования торговли:

- координация внешнеэкономической деятельности;
- разработка предложений по вопросам внешнеэкономической деятельности;
- сбор и анализ информации в данной области;
- планирование внешнеэкономической деятельности;
- координация работы по присоединению Республики Беларусь ко Всемирной торговой организации (ВТО);
- разработка и реализация программ социально-экономического развития в части внешнеэкономической деятельности;
- создание благоприятных условий для продвижения белорусских товаров (работ, услуг) на внешние рынки;
- содействие в развитии инфраструктуры внешнеэкономической деятельности республики.

Соответственно, МИД выполняет следующие основные *функции*:

- координирует работу республиканских фондов государственного управления по присоединению Беларуси к ВТО;
- анализирует структуру и эффективность внешней торговли в стране;
- осуществляет мониторинг и разрабатывает мероприятия по реализации национальных программ развития экспорта;

- анализирует и составляет торговый и платежный балансы;
- готовит предложения по совершенствованию регулирования внешнеэкономической деятельности;
- координирует взаимодействие уполномоченных государственных органов в области экспортного контроля;
- обеспечивает оформление, учет и контроль исполнения выданных лицензий, импортных сертификатов, связанных с экспортом (импортом) специфических товаров (работ, услуг);
- вносит предложения по составу и функциям совместных двусторонних комиссий по вопросам торгово-экономического сотрудничества;
- оказывает содействие национальным агентствам, центрам и обществам, занимающимся вопросами привлечения иностранных инвестиций и развития торговых связей;
- участвует в антидемпинговых расследованиях в отношении товаров (работ, услуг);
- координирует деятельность Белорусской торгово-промышленной палаты.

На рис. 11.4 отражена структура МИД.

11.5. Министерство торговли Республики Беларусь — орган государственного регулирования торговли

Основным органом государственного управления и регулирования торговли является Министерство торговли, которому Совет Министров Республики Беларусь делегировал полномочия по развитию торговли на территории страны. В сферу влияния данного министерства входят торговые предприятия всех форм собственности независимо от ведомственной принадлежности.

Задачи Министерства торговли:

- проведение государственной политики в сфере торговли, общественного питания, бытового обслуживания населения, защиты прав потребителей;
- координация деятельности в области названной политики других органов государственного управления;
- координация выставочно-ярмарочной деятельности;
- создание товаропроводящей сети за рубежом;
- внешнеторговая деятельность;
- нетарифное регулирование;
- рекламная деятельность.

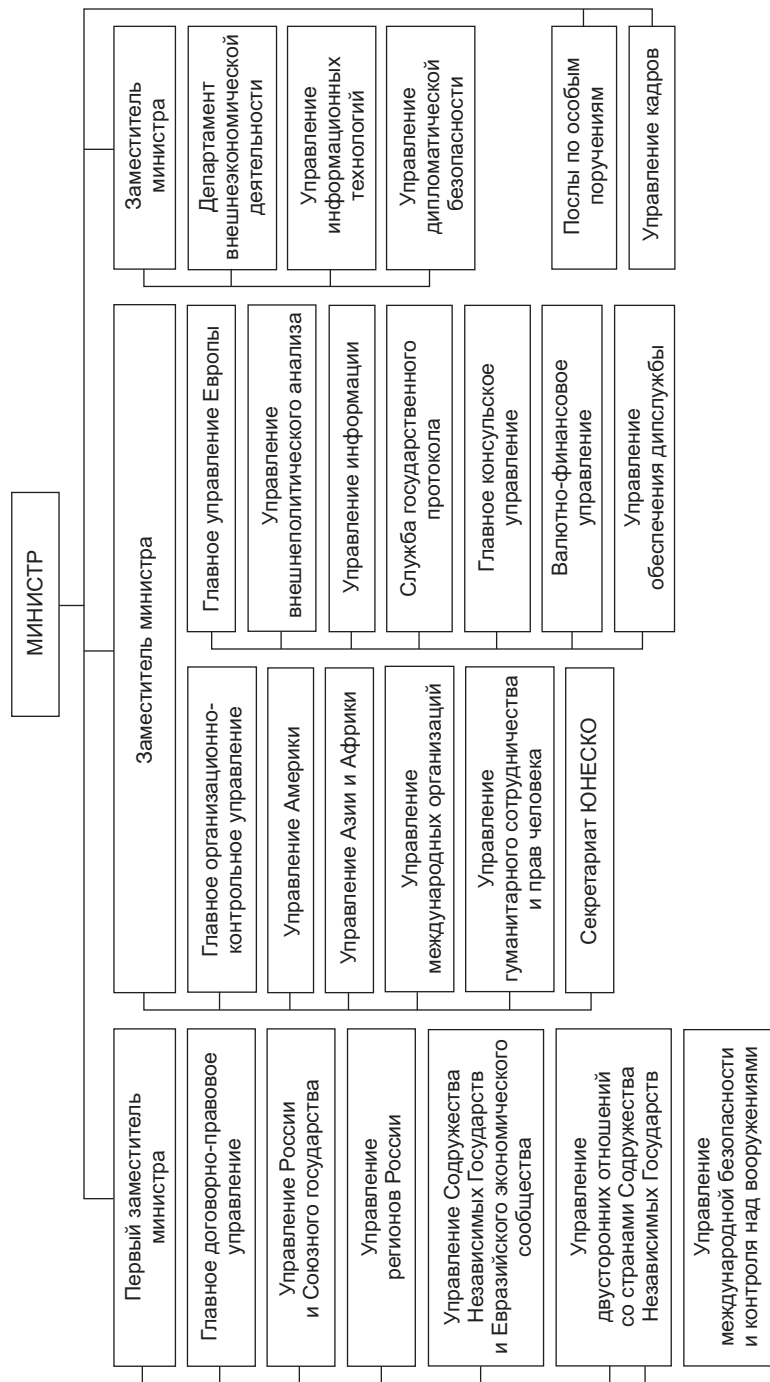


Рис. 11.4. Структура Министерства иностранных дел Республики Беларусь

В подчинении Министерства торговли находится 17 юридических лиц негосударственной формы собственности, часть акций которых принадлежит Республике Беларусь, и 12 государственных организаций.

Полномочия данного министерства в области управления торговлей закреплены Законом Республики Беларусь «О торговле» и состоят в следующем:

- принятие (в пределах компетенции) нормативных правовых актов в области торговли;
- разработка долго- и краткосрочных программ развития торговли;
- координация деятельности республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов в области торговли;
- ведение торгового реестра;
- формирование товарных ресурсов;
- обобщение опыта применения законодательства о торговле и разработка предложений по его усовершенствованию;
- осуществление контроля за сферой торговли;
- применение к субъектам торговли мер ответственности в случае нарушения правил торговли;
- проведение мониторинга конъюнктуры внутренней и внешней торговли.

Реализация указанных полномочий осуществляется аппаратом министерства и подведомственными структурными подразделениями в областях и городах республики.

В масштабах страны управление торговлей осуществляет аппарат Министерства торговли, в состав которого входят восемь управлений и пять отделов (рис. 11.5).

Каждое из звеньев структуры выполняет специфические функции в рамках стратегии развития торговли в республике. Рассмотрим их в разрезе основных управлений и отделов.

♦ **Управление потребительского рынка продовольственных товаров:**

- организация маркетинговых исследований;
- разработка норм рационального потребления продовольственных товаров;
- участие в разработке проектов плана производства товаров;
- участие в организации и проведении республиканских ярмарок по оптовой продаже;
- организация контроля за качеством продовольственных товаров;

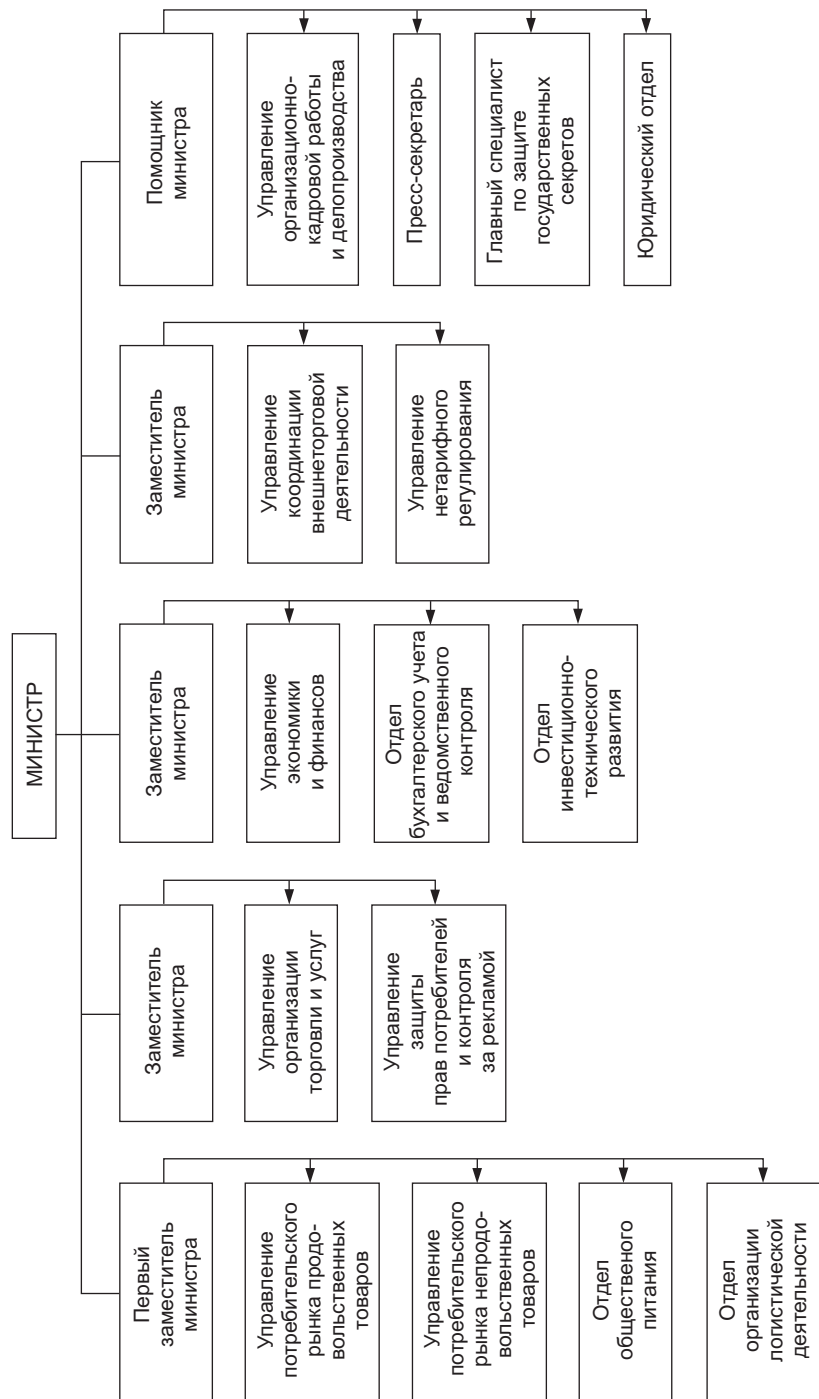


Рис. 11.5. Организационная структура аппарата Министерства торговли Республики Беларусь

- ведение статистической отчетности по поставкам продовольственных товаров;
- обеспечение составления предварительных заявок на производство товаров исходя из потребности в них;
- составление товарных балансов по номенклатуре и анализ их выполнения;
- организация товароснабжения различной торговой сети и контроля за наличием достаточного ассортимента товаров;
- участие в разработке плана закладки товаров в госрезерв;
- подготовка заключения по проекту правил розничной торговли отдельными продовольственными товарами.

♦ **Управление потребительского рынка непродовольственных товаров:**

- участие в подготовке проектов республиканских программ развития и совершенствования торговли;
- организация маркетинговых исследований;
- формирование (совместно с промышленными предприятиями и субъектами хозяйствования) ассортиментной политики непродовольственных товаров;
- ведение протекционистской политики по продвижению на рынок республики товаров отечественного производства;
- контроль за соблюдением требований к качеству и безопасности реализуемых товаров;
- оперативный контроль за выполнением поставок товаров по договорам как с промышленностью республики, так и с импортерами;
- руководство и координация работы оптового звена с предприятиями промышленности по формированию заявок и заказов;
- проверка торговых предприятий всех форм собственности и оказание им методической и консультативной помощи;
- разработка предложений по нормализации и организации бесперебойной торговли непродовольственными товарами первой необходимости.

♦ **Отдел общественного питания:**

- разработка приоритетных направлений развития общественного питания в республике;
- участие в подготовке долгосрочных целевых и текущих программ, концепций, прогнозов развития общественного питания;
- предложение концепций развития, специализации и типизации сети предприятий общественного питания;
- подготовка рекомендаций по внедрению прогрессивных форм и методов обслуживания;

- участие в составлении рационов питания с учетом физиологических потребностей;
- привлечение к формированию системы технологического контроля;
- аттестация технологических и санитарно-пищевых лабораторий, предприятий и других структур общественного питания;
- присвоение предприятиям общественного питания категорий «супер-люкс», «люкс» и «высшая», а при необходимости — внесение предложений по изъятию лицензий;
- контроль за соблюдением норм и правил торговли, выполнением требований к качеству и безопасности реализуемой продукции общественного питания;
- методическое руководство территориальными органами управления и государственного регулирования торговли по вопросам общественного питания.

◆ **Управление организации торговли и услуг:**

- осуществление государственного регулирования торговой деятельности предприятий всех форм собственности;
- разработка концепций развития торговли;
- совершенствование организационных форм управления торговлей;
- защита прав потребителей в сфере торговли;
- участие в формировании республиканских программ развития торговли, совершенствовании организационных структур управления, внедрении новых организационно-правовых форм в торговлю;
- разработка основных правил ведения розничной торговли, совершенствование форм и методов продажи, подготовка нормативных актов по лицензированию торговой деятельности.

◆ **Управление защиты прав потребителя и контроля за рекламой** отвечает за формирование и проведение государственной политики в сфере торговли, рекламной деятельности, бытового обслуживания и иных услуг, оказываемых населению, за обеспечение защиты прав и интересов потребителей, а также за осуществление государственного контроля над соблюдением законодательства в этой области.

Соответственно, данное управление выполняет следующие функции:

- участвует в пределах своей компетенции в подготовке проектов законов Республики Беларусь, решений Президента Республики Беларусь и Совета Министров Республики Беларусь, а также проектов приказов, постановлений, иных нормативных актов (инструкций, положений, правил, уставов);

- обобщает практику применения законодательства Республики Беларусь о защите прав потребителей и рекламе, вносит предложения по его совершенствованию;
- осуществляет государственный контроль соблюдения законодательства о защите прав потребителей;
- координирует деятельность уполномоченных государственных органов по защите прав потребителей;
- проводит мониторинг рынка рекламных услуг;
- реализует меры по предупреждению и пресечению фактов ненадлежащей рекламы;
- выдает предписания изготовителям рекламы (исполнителям, продавцам), рекламодателям, рекламопроизводителям о недопустимости нарушений прав потребителей;
- направляет материалы в правоохранительные органы для решения вопросов о возбуждении уголовных дел по признакам преступлений, связанных с нарушением предусмотренных Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей» прав потребителя, а также по правонарушениям в области рекламы;
- изучает и обобщает зарубежный опыт по вопросам защиты прав потребителей и в области рекламы, вносит предложения по его применению;
- осуществляет международное сотрудничество в сфере защиты прав потребителей и в области рекламы;
- рассматривает предложения, заявления, жалобы граждан, представителей органов исполнительной власти, общественных и других организаций, относящиеся к компетенции управления; осуществляет прием граждан;
- оказывает консультационную и методическую помощь юридическим лицам по вопросам, относящимся к компетенции управления;
- осуществляет государственную регистрацию рекламных игр.
- ◆ **Управление экономики и финансов:**
- изучение экономических показателей народного хозяйства республики и балансов денежных расходов и доходов населения для обоснования прогнозов развития торговли;
- разработка долгосрочных, текущих и целевых программ развития торговли;
- формирование методов экономического анализа деятельности торговых предприятий всех форм собственности;
- подготовка методических указаний по применению предприятиями торговли законодательных актов Республики Бела-

реть в области организации нормирования, оплаты труда и материального стимулирования;

- внесение предложений и рекомендаций по развитию рыночных отношений в торговле;
- составление программы разгосударствления и приватизации объектов республиканской собственности;
- подготовка для правительства материалов по развитию торговли.

◆ **Отдел бухгалтерского учета и ведомственного контроля:**

- методическое руководство в области бухгалтерского учета, отчетности, контроля, налогообложения, кредитования;
- экономический анализ и прогноз финансовых показателей, разработка предложений по финансовому и ценовому регулированию деятельности субъектов хозяйствования;
- разработка положений об использовании инвестиционных, специальных, межотраслевых и других фондов;
- внесение предложений по совершенствованию налогового законодательства, бухгалтерской отчетности, финансовой и ценовой политики;
- анализ бухгалтерской отчетности по перечню, утвержденному Минфином; составление сводной отчетности по видам деятельности;
- организация на предприятиях государственной собственности переоценки товаров народного потребления;
- комплексные ревизии финансово-хозяйственной деятельности подведомственных организаций;
- разработка положений, инструкций и других документов по регулированию финансово-хозяйственной деятельности предприятий торговли;
- обеспечение подведомственных предприятий и организаций бланками учетной и отчетной документации, а также указаниями и инструкциями по бухгалтерскому учету, отчетности, контролю, вопросам финансов и цен;
- контроль над сохранностью государственного имущества, переданного в аренду, и ведение учета расчетов с арендаторами.

◆ **Отдел инвестиционно-технического развития:**

- формирование государственных заказов, долгосрочных и текущих научно-технических программ, концепций и прогнозов развития торговли;
- методическое руководство внедрением новых технологий, инвестиций и материально-техническим обеспечением торговли;

- разработка основных направлений по вопросам эксплуатации, технического обслуживания и ремонта торгово-технологического оборудования;
- оказание методической помощи при организации обучения по вопросам охраны труда;
- планирование развития материально-технической базы за счет республиканских бюджетных средств;
- формирование единой технической политики развития материально-технической базы торговли;
- разработка типовых инструкций по охране труда;
- участие в составлении программ социального развития торговли;
- организация поставок торгово-технического оборудования для предприятий отрасли;
- разработка предложений по организации финансирования научных исследований, проектно-технических и конструкторских работ для отрасли;
- контроль за соблюдением правил охраны труда на предприятиях и в организациях торговли.

◆ **Управление координации внешнеторговой деятельности:**

- участие в разработке нормативной базы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности торговых предприятий и организаций;
- поиск потенциальных партнеров за рубежом;
- разработка долгосрочных программ сотрудничества с зарубежными партнерами;
- организация работы зарубежных выставок, семинаров, симпозиумов и конгрессов.

◆ **Управление организационно-кадровой работы и делопроизводства:**

- проведение государственной кадровой политики в отрасли;
- участие в подборе и расстановке руководителей, должности которых включены в кадровый регистр министерства;
- формирование и организация обучения резерва кадров;
- координация работы по подготовке и переподготовке кадров для отрасли;
- организация аттестации руководителей всех звеньев структуры министерства;
- обобщение практики применения законодательства, регулирующего торговую деятельность в республике, и разработка предложений по его совершенствованию;

- участие в подготовке правил, норм и других нормативных актов, регламентирующих торгово-производственную деятельность;
- рассмотрение жалоб и заявлений трудящихся;
- составление планов по гражданской обороне;
- организация делопроизводства;
- содержание и организация ремонта служебных помещений и технических средств.

11.6. Главное управление потребительского рынка г. Минска как орган исполнительной власти, регулирующий развитие торговли

Регулирование торговли в столице осуществляет Главное управление потребительского рынка Мингорисполкома. В областях также действуют соответствующие управления при обл-, гор- и райисполкомах.

Главное управление потребительского рынка Мингорисполкома (ГУПР), созданное в 1998 г., является отраслевым органом, осуществляющим функции управления, организации, регулирования, координации и контроля в отношении субъектов хозяйствования, занятых торговой деятельностью, независимо от форм собственности и подчинения (рис. 11.6). При этом оно руководствуется законодательством Республики Беларусь, решениями Минского городского Совета депутатов, Минского городского исполнительного комитета и собственным уставом.

Управление финансируется из средств, поступающих на договорных условиях от субъектов хозяйствования, а также арендной платы, взимаемой с пользователей зданий и имущества, являющегося коммунальной собственностью.

Как юридическое лицо управление имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в учреждениях банков, пользуется печатью (на ней изображен Государственный герб Республики Беларусь и нанесено наименование управления) и штампами.

Основные *задачи* Главного управления потребительского рынка:

- организация и контроль бесперебойного обеспечения населения Минска качественными продуктами питания и товарами народного потребления;
- регулирование торговой и производственной деятельности субъектов хозяйствования независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности.

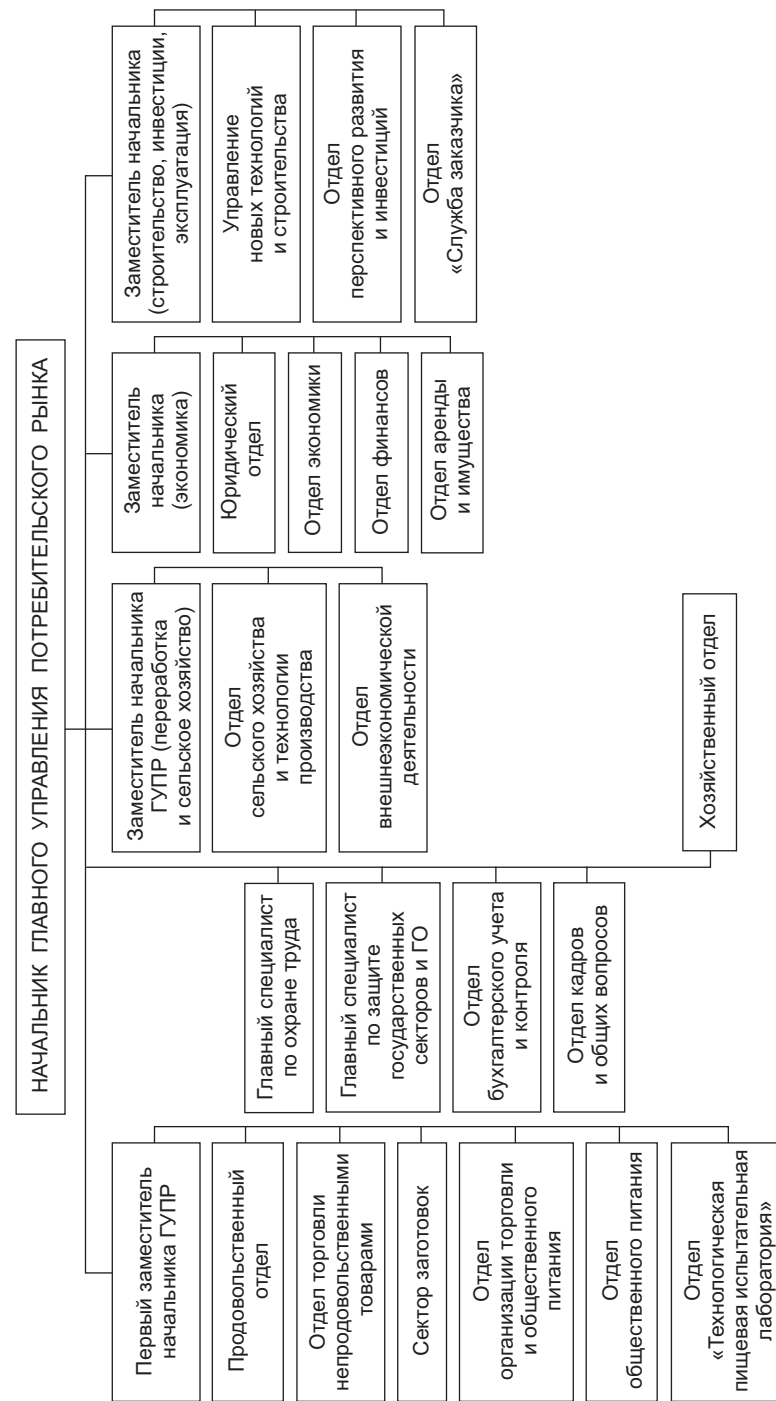


Рис. 11.6. Структура Главного управления потребительского рынка Мингорисполкома

Соответственно, важнейшими **функциями** являются:

- анализ и прогнозирование формирования потребительского рынка;
- разработка приоритетных направлений развития торговли в городе, формирование концепций ее развития;
- экономическое, финансовое и правовое регулирование и стимулирование деятельности субъектов хозяйствования в сфере торговли независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности;
- создание условий для развития конкурентной среды и рыночной инфраструктуры;
- методическое, научно-техническое и информационное обеспечение субъектов хозяйствования, внедрение передового опыта;
- организация внешнеэкономической деятельности предприятий торговли;
- проведение выставок и ярмарок;
- обеспечение сезонного накопления торговых запасов;
- согласование размещения и строительства объектов торговли на территории города;
- согласование выдачи лицензий на торговую деятельность;
- разработка предложений по разгосударствлению и приватизации объектов торговли;
- формирование централизованных инвестиционных фондов;
- контроль за соблюдением правил торговли и выполнением требований других нормативных документов, регламентирующих хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования всех форм собственности и ведомственной принадлежности;
- организация контрольно-ревизионной работы и укрепление кредитно-финансовой дисциплины торговых предприятий.

Начальника Главного управления потребительского рынка назначает председатель Мингорисполкома, а заместители начальника назначаются на должность по согласованию с заместителем председателя Мингорисполкома.

Наиболее важные вопросы развития торговли в городе решаются коллегией, возглавляемой начальником управления.

В состав Главного управления потребительского рынка входят функциональные подразделения, между которыми распределены соответствующие задачи.

♦ **Продовольственный отдел** ставит основной **задачей** определение стратегии развития и регулирование торговли продовольственными товарами в городе.

Соответственно, основные **функции** отдела:

- изучение и прогнозирование спроса населения на продовольственные товары и формирование ассортиментной политики на его основе;
- контроль поставок продуктов животноводства Минску в счет поставок для государственных нужд;
- наблюдение за работой предприятий торговли в части продажи продовольственных товаров;
- развитие и совершенствование розничной торговли продовольственными товарами;
- организация и проведение выставок-продаж продовольственных товаров;
- развитие деловых связей с колхозами, совхозами и фермерскими хозяйствами по вопросам расширения ассортимента.

♦ **Отдел торговли непродовольственными товарами** организует работу на основе законодательства Республики Беларусь и устава управления.

Основной **задачей** отдела является регулирование торговли непродовольственными товарами на территории города.

Соответственно, ключевые **функции**:

- изучение и прогнозирование спроса населения на непродовольственные товары, определение потребности в товарных ресурсах;
- формирование ассортиментной политики в соответствии с конъюнктурой рынка;
- надзор за поставкой и наличием в продаже социально значимых товаров;
- контроль за качеством непродовольственных товаров, реализуемых в торговой сети.

Отдел также рассматривает обращения и предложения граждан и хозяйствующих объектов по вопросам организации торговли непродовольственными товарами.

♦ **Сектор заготовок** решает следующие **задачи**:

- изучает и прогнозирует спрос на продовольственные товары, в том числе на свежую и переработанную свежую, а также переработанную плодоовощную продукцию;
- определяет потребность в плодоовощных товарах по городу Минску.

Основные **функции** сектора:

- мониторинг продвижения продовольственных товаров отечественного производства на потребительский рынок Минска;
- разработка балансов образования и использования ресурсов продуктов растениеводства и объектов стабилизационных фондов для реализации в межсезонный период;

- оказание помощи торговым организациям в развитии и совершенствовании розничной торговли свежей и переработанной плодоовощной продукцией;

- организация и проведение совместно с поставщиками продовольственных товаров выставок-продаж, сельскохозяйственных ярмарок;

- контроль за выполнением мероприятий по улучшению заготовительной деятельности и торговли сельскохозяйственной продукцией;

- подготовка предложений по распределению стабилизационных фондов картофеля и плодоовощной продукции, мониторинг их закладки и хранения.

♦ **Отдел организации торговли и общественного питания** осуществляет деятельность на основе законодательства Республики Беларусь, нормативных актов, устава управления и подчиняется непосредственно начальнику Главного управления потребительского рынка.

Основные *задачи* отдела:

- обеспечение эффективного функционирования торговли на территории города;

- государственное регулирование деятельности торговых организаций независимо от их ведомственной подчиненности и форм собственности.

Соответственно, основные *функции*:

- участие в разработке проектов перспективных и годовых планов развития, размещения и специализации предприятий торговли и общественного питания;

- подготовка проектов планов по развитию прогрессивных форм, методов продажи товаров и прогрессивных технологий в общественном питании;

- оперативный контроль за наличием в продаже социально значимых товаров;

- разработка мероприятий в области торговой рекламы;

- участие в формировании предложений по фирменной и комиссионной торговле в городе;

- выдвижение предложений по совершенствованию режима работы предприятий торговли и общественного питания;

- координация работы по организации сезонной торговли, торговли в местах массового отдыха населения, в праздничные и предпраздничные дни;

- контроль за организацией торговли в предприятиях торговли и общественного питания;

- наблюдение за ведением книги отзывов и предложений на предприятиях торговли и общественного питания.

♦ **Отдел общественного питания** организует свою работу на основе законодательства Республики Беларусь, указов Президента Республики Беларусь, постановлений Совета Министров Республики Беларусь, Министерства торговли Республики Беларусь, решений органов государственной власти.

Основные *задачи* отдела:

- разработка мероприятий по рациональному питанию школьников и студентов;

- внедрение новых технологий и прогрессивных методов обслуживания;

- осуществление контроля за соблюдением правил торговли в школьных и студенческих столовых и буфетах.

Соответственно, основные *функции*:

- координация работы по разработке перспективных меню, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания в школьных и студенческих столовых;

- внедрение прогрессивных форм и методов обслуживания;

- разработка нормативно-технологической документации для школьных и студенческих столовых;

- контроль за деятельностью комбинатов школьного питания и студенческих столовых.

♦ **Технологическая пищевая испытательная лаборатория Главного управления потребительского рынка** контролирует качество сырья и продукции предприятий, осуществляющих торгово-производственную деятельность.

Основные *функции* лаборатории:

- выборочный контроль качества сырья и продукции собственного производства;

- проверка правильности ведения технологических процессов приготовления продукции на предприятиях общественного питания всех форм собственности и ведомственной принадлежности;

- разработка рабочих инструкций по организации и порядку проведения испытаний;

- техническое обслуживание, ремонт, проверка и аттестация испытательного оборудования и средств измерений;

- методическая помощь предприятиям, осуществляющим торгово-производственную деятельность, по вопросам стандартизации и повышения квалификации персонала;

- проверка использования торговыми предприятиями стандартов и другой нормативной документации, устанавливающей требования к методам испытаний продукции;

- рассмотрение вопросов состояния качества выпускаемой продукции на Совете управления и Городском кулинарном совете.

♦ **Отдел бухгалтерского учета и контроля** решает следующие основные задачи:

- ведет бухгалтерский учет на предприятии;
- оказывает методическую помощь предприятиям всех форм собственности в организации бухгалтерского учета;
- готовит инструктивные указания по вопросам учета и отчетности;
- проводит проверки первичного и бухгалтерского учета в организациях;
- составляет сводные отчеты в разрезе отраслей по организациям государственной формы собственности;
- контролирует соблюдение организациями торговли и общественного питания всех форм собственности финансово-бюджетного законодательства, следит за целевым и эффективным использованием выделенных бюджетных средств и средств, полученных от сдачи помещений в аренду;
- ведет надзор за состоянием работы по организации контроля на предприятиях торговли и общественного питания государственной формы собственности и иных форм собственности, имеющих долю государства в уставном фонде;
- осуществляет внедрение передовых методов организации внутрихозяйственного контроля в организациях торговли и общественного питания;
- разрабатывает предложения о внесении изменений в действующие нормативные акты.

Основные функции:

- проведение ревизий и проверок в организациях торговли и общественного питания государственной формы собственности;
- проведение ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности организаций, не имеющих собственной контрольно-ревизионной службы, а также организаций, не находящихся в ведении государственных органов управления, и субъектов хозяйствования негосударственной формы собственности по постановлениям правоохранительных органов, а также по собственной инициативе.

♦ **Отдел сельского хозяйства и технологии производства** решает следующие основные задачи:

- выполняет решения правительства, Минских областного и городского исполкомов по дальнейшему развитию сельскохозяйственных предприятий Минского района, структурных подразделений организаций столицы и подведомственных предприятий перерабатывающей промышленности;

- осуществляет постоянный контроль за выполнением мероприятий по обеспечению своевременного и качественного проведения сезонных работ в растениеводстве;

- координирует производственную деятельность, обеспечивает выполнение плановых заданий минскими хлебопекарными, рыбоперерабатывающими и перерабатывающими сельскохозяйственную продукцию предприятиями.

Основные функции отдела:

- организация разработки общей стратегии социально-экономического и научно-технического развития сельскохозяйственных организаций Минска;
- подготовка программ по наращиванию продовольственных ресурсов;
- участие в разработке проектов государственных планов социального и экономического развития сельского хозяйства;
- участие в рассмотрении вопросов строительства новых и реконструкции действующих сельскохозяйственных объектов;
- мониторинг за соблюдением требований действующих нормативных правовых актов при производстве продукции;
- распределение сырьевых ресурсов, содействие предприятиям в комплексном и рациональном их использовании;
- контроль над эффективностью использования сельскохозяйственных угодий, имущества и техники в сельскохозяйственных организациях.

♦ **Отдел внешнеэкономической деятельности** решает следующие основные задачи:

- осуществляет продвижение и развитие прогрессивных форм внешнеэкономических связей, торгово-экономического сотрудничества с зарубежными партнерами;
- определяет общую внешнеэкономическую и маркетинговую стратегию подведомственных организаций.

Основные функции:

- разработка показателей экспорта и импорта товаров и услуг и контроль за их выполнением;
- контроль за реализацией Национальной программы развития экспорта Республики Беларусь на 2011–2015 годы, Программы по выходу на положительное сальдо внешнеторгового баланса города Минска;
- разработка мероприятий, направленных на сокращение импортных поставок и увеличение реализации товаров отечественного производства;
- изучение и прогнозирование покупательского спроса населения и конъюнктуры рынка на продовольственные и непродовольственные товары.

♦ **Юридический отдел** действует на основе законодательства Республики Беларусь, нормативных документов и Положения об отделе.

Основные **задачи**:

- обеспечение соблюдения законности на подведомственных предприятиях;

- осуществление мер по реализации государственной политики в части разгосударствления, приватизации и отчуждения имущества, находящегося в коммунальной собственности.

Соответственно, основные **функции**:

- учет наличия и движения имущественных комплексов, находящихся в коммунальной собственности, представление информации для включения в Реестр имущества;

- разработка и представление в Мингорисполком проектов решений, касающихся передачи имущества в хозяйственное ведение или оперативное управление;

- организация работы при отчуждении имущества, залоге, продаже на аукционе, внесении в качестве неденежного вклада в уставные фонды;

- обеспечение проведения приватизации объектов торговли и общественного питания;

- участие совместно с БРТИ и другими организациями в определении физического износа и рыночной стоимости объектов торговли и общественного питания;

- контроль за соответствием проектов приказов, инструкций, положений и других актов правового характера требованиям законодательства;

- подготовка и регистрация договоров (на аренду нежилых помещений и оборудования; купли-продажи оборудования; на информационное обслуживание и др.).

♦ **Отдел экономики** подчиняется непосредственно начальнику управления и действует в соответствии с законодательством Республики Беларусь, указами Президента Республики Беларусь, уставом управления и другими нормативными документами.

Основные **задачи** отдела:

- анализ и изучение тенденций развития потребительского рынка;

- разработка концепций и приоритетных направлений развития торговли и общественного питания города.

Соответственно, основные **функции**:

- подготовка долгосрочных, текущих и целевых программ по развитию торговли и общественного питания в городе и разработка мероприятий по их реализации;

- выработка рекомендаций по вопросам развития и совершенствования хозяйственной деятельности предприятий торговли и общественного питания в городе;

- методическая помощь по вопросам организации труда, премирования и установления доплат и надбавок исходя из законодательства о труде;

- разработка положений об оплате труда руководителей унитарных предприятий, с которыми заключены контракты;

- составление штатного расписания и сметы на оплату труда аппарата управления, внесение предложений об установлении надбавок его штату, разработка положения об оплате труда работников аппарата;

- анализ актов оплаты аренды нежилых помещений и разработка предложений с учетом условий хозяйственной деятельности предприятий.

♦ **Отдел финансов** осуществляет свою деятельность в рамках существующего законодательства Республики Беларусь и в соответствии с уставом управления.

Основная **задача** — методическое руководство и координация деятельности торговых предприятий в вопросах финансирования, кредитования и налогообложения.

Соответственно, основные **функции**:

- информирование и консультирование подведомственных торговых предприятий по вопросам финансирования, кредитования и налогообложения;

- проведение комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий и выявление на этой основе приоритетных направлений работы отрасли;

- определение ключевых векторов развития торговых предприятий;

- контроль за целевым использованием бюджетных средств;

- координация работы торговых предприятий и банков по вопросам кредитования;

- контроль расчетов между подведомственными предприятиями и производителями;

- методическое руководство торговыми предприятиями по вопросам ценообразования.

♦ **Отдел аренды и имущества** имеет в качестве основной **задачи** осуществление контроля за эффективностью использования помещений и других объектов коммунальной собственности, находящихся в оперативном управлении ГУП Мингорисполкома.

Основные *функции*:

- оформление технических паспортов о государственной регистрации объектов недвижимости и актов приема-передачи в аренду площадей;
- расчеты арендной платы при заключении договоров;
- контроль за сдачей объектов коммунальной собственности в аренду и субаренду и за их использованием по целевому назначению;
- сбор сведений о наличии у организаций торговли свободных и неэффективно используемых площадей;
- методическое руководство по вопросам оформления аренды и использования нежилых помещений;
- подготовка предложений по реорганизации и приватизации организаций торговли;
- ведение реестра имущества коммунальных унитарных предприятий торговли.

♦ *Управление новых технологий и строительства* осуществляет деятельность на основе законодательства, нормативных актов и устава управления. В его структуру входят:

- отдел перспективного развития и инвестиций;
- отдел «Служба заказчика».

Основная *задача* управления — организация и контроль деятельности предприятий торговли и общественного питания в области технического перевооружения и строительства, внедрения интенсивных энерго- и ресурсосберегающих технологий, охраны труда и техники безопасности.

Соответственно, его основные *функции*:

- наблюдение за эксплуатацией и модернизацией энерго-технического оборудования и тепловых сетей;
- контроль выполнения программ развития отрасли, надзор за ходом капитального строительства и реконструкцией подведомственных предприятий;
- оценка земли и подготовка материалов на аукцион;
- оформление технических паспортов, государственных актов на землю, актов приема-передачи площадей в аренду и т.д.;
- курирование процесса сдачи в аренду и субаренду площадей, находящихся на балансе управления и подведомственных ему организаций;
- методическое руководство по вопросам оформления аренды и использования нежилых помещений;
- разработка мероприятий по созданию безопасных условий труда, предупреждению травматизма на производстве;
- методическая помощь в организации обучения по вопросам охраны труда; аттестация работников по охране труда.

♦ *Отдел перспективного развития и инвестиций* отвечает за организацию строительства и технического перевооружения торговых объектов, обеспечение охраны труда и технической безопасности, а также за контроль над этими процессами. На него возложена разработка программ развития объектов торговли и общественного питания.

В его *функции* входят:

- методическое руководство по вопросам научно-технического прогресса;
- контроль за правильностью эксплуатации оборудования и тепловых сетей;
- методическое обеспечение работы подведомственных организаций в части проектирования, развития материально-технической базы;
- разработка мероприятий по технике безопасности в торговле, оказание материальной помощи при организации обучения по вопросам охраны труда;
- оформление документов по землепользованию и землеустройству, проведение оценки земли и подготовка материалов на аукцион;
- контроль за выполнением программ развития торговой отрасли.

♦ *Отдел «Служба заказчика»* решает следующие *задачи*:

- обеспечивает организацию строительства и реконструкции и также ввод в действие объектов торговли;
- обеспечивает эффективное использование капитальных вложений, сокращение объемов незавершенного строительства.

Основные *функции* отдела:

- выбор земельных участков, согласование листа размещения объекта, получение разрешения об отводе земельных участков для строительства;
- выбор проектной организации и заключение договоров на выполнение строительства торговых объектов;
- контроль и технический надзор за выполнением строительных работ;
- согласование с подрядчиком и подписание графика платежей за выполненную работу;
- заполнение договоров на поставку конструкций, материалов и оборудования;
- формирование приемной комиссии по законченным строительным объектам;
- оформление и утверждение акта приемки объекта в эксплуатацию.

♦ **Отдел кадров и общих вопросов** руководствуется законами Республики Беларусь, указами Президента Республики Беларусь, распоряжениями Совета Министров и других государственных органов управления, когда решает следующие **задачи**:

- обеспечивает методическое руководство кадровой работой в подведомственных организациях;
- контролирует соблюдение законодательства о труде;
- проводит аттестацию и формирует резерв выдвижения на руководящую работу;
- консультирует по кадровым вопросам предприятия торговли и общественного питания.

Соответственно, этим обусловлено выполнение отделом следующих **функций**:

- обеспечение предприятий торговли и общественного питания кадрами массовых профессий и специалистами с высшим и средним специальным образованием;
- разработка мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий;
- организация работы по оформлению приема, перевода и увольнения работников;
- подготовка документов, необходимых для назначения пенсий работникам;
- создание банка данных по законодательным и нормативным актам, регламентирующим деятельность предприятий торговли и общественного питания;
- подготовка проектов приказов, инструкций, положений, регламентирующих работу предприятий;
- рассмотрение жалоб и предложений по вопросам обслуживания населения.

Вопросы для повторения

1. Назовите основные цели государственного регулирования торговли.
2. Каковы основные задачи государственного регулирования торговли?
3. Охарактеризуйте основные принципы государственного регулирования торговли.
4. Назовите основные функции государственного регулирования торговли.
5. Каковы основные формы государственного регулирования торговли?

6. Охарактеризуйте основные функции Министерства иностранных дел в области государственного регулирования торговли.

7. Охарактеризуйте основные функции Министерства экономики в области государственного регулирования торговли.

8. Каковы основные полномочия Министерства торговли?

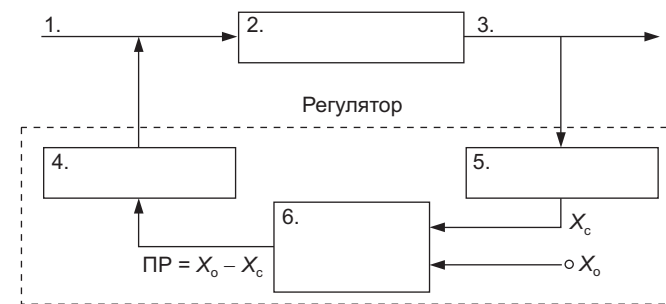
9. Каковы основные полномочия Управления потребительского рынка Мингорисполкома?

10. Охарактеризуйте функции Министерства торговли по управлению организацией торговли и услуг.

11. Каковы основные функции Белорусской торгово-промышленной палаты Республики Беларусь в области координации развития торговли?

Контрольный тест

Укажите элементы принципиальной схемы регулирования, обозначенные цифрами.



Где X_c — сообщение о состоянии регулируемой переменной на выходе.

Часть II

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Глава 12. ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

- 12.1. Аналитико-механистический подход
- 12.2. Системный подход
- 12.3. Ситуационный подход
- 12.4. Процессный подход

12.1. Аналитико-механистический подход

В параграфе 1.6 мы называли основные школы и подходы, сложившиеся за историю менеджмента, и среди них — системный, ситуационный и процессный подходы к поиску решений, базирующиеся на реактивном поведении менеджера (см. табл. 1.1).

Рассмотрим особенности **традиционного**, или **аналитико-механистического**, подхода, основанного на *принципах* анализа «от целого к частям» и «от более сложного к более простому», в которых проявляется его ярко выраженный дедуктивный характер, нацеленность на поиск частных причин сбоев и отказов, а затем и на их устранение.

Следует упомянуть о двух недостатках аналитико-механистического подхода:

1) он не объясняет сущность понятий «организация», «самосохранение», «регулирование» с точки зрения живых систем;

2) бесполезен при изучении систем, которые должны рассматриваться неделимыми и свойства которых по определению не могут выводиться из характеристик их частей.

Дж. ван Гиг сопоставил свойства аналитико-механистического и системного подходов (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Сравнение характеристик систем
с использованием аналитико-механистического и системного подходов

Свойства систем	Характеристики систем с позиций подхода	
	аналитико-механистического	системного
Живые/неживые	Неживые системы	Живые системы
Открытые/замкнутые	Замкнутые, с обратной связью (свойства, которыми частично обладают открытые системы)	Открытые
Делимость	Целое можно разложить на составные элементы	Целое является неделимым
Объединение	Целое представляется суммой элементов	Целое может означать больше, чем сумму составляющих его элементов
Взаимосвязь	Слабая: составные части могут рассматриваться изолированно	Сильная: составные части не могут рассматриваться изолированно
Сложность	Простые организованные, сложные неорганизованные	Сложные организованные
Основные понятия	Сила и энергия	Энтропия и количество информации с позиций теории информации
Энтропия и порядок	Равновесие как наивысшая степень неупорядоченности	Сопротивление неупорядоченности благодаря получению импульсов из внешней среды и за счет обработки информации
Цель исследования	Интерес к прошлому (причинность)	Интерес к последствиям (целенаправленные системы)
Организация и иерархия	Свойства систем более высокого уровня выводятся из свойств систем более низкого уровня	Свойства систем невозможно идентифицировать по свойствам их подсистем

12.2. Системный подход

Системный подход означает исследование *системы в целом*, а не ее отдельных подсистем.

Основные *принципы* системного подхода:

- изучение целого и отношений *целостности* в противовес поэлементному анализу;
- системная философия как переориентация миропонимания и построение системы на основе новой и потенциально полезной *системной парадигмы*;
- системная технология — поиск решения конкретной проблемы посредством ее описания *системным языком* (моделирование, системный анализ, исследование операций, информатика).

Задача данного подхода — оптимизация системы в целом, а не повышение эффективности входящих в нее подсистем.

В параграфе 2.1 приводились определения понятия «система», хочется добавить к ним еще несколько.

Система — совокупность частей или компонентов, связанных между собой организационно.

При выходе из *системы* части системы продолжают испытывать на себе ее влияние и претерпевают изменения.

Совокупность частей *проявляет динамическое поведение*, а не остается инертной.

Под *системой* может пониматься естественное соединение составных частей, самостоятельно существующих в природе, а также нечто абстрактное, порожденное воображением человека. Такой подход предполагает существование связей между элементами системы.

Одна из причин, по которым возникают проблемы, связанные с системами, — неспособность руководителей, лиц, занимающихся планированием, и аналитиков различать понятия «улучшение систем» и «проектирование систем».

Улучшение системы означает преобразование (изменение), приближающее систему к стандартным (нормальным) условиям работы. Предполагается, что система уже создана, порядок ее работы установлен. Оговоримся, что под «улучшением» не подразумеваются исключительно положительные изменения. Из этого понятия изымается этическая составляющая, так что «улучшение» одинаково приложимо к работе как школы, так и преступного синдиката. Но вопрос о том, являются преобразования полезными или вредными для общества, безусловно, очень важен.

Если при улучшении системы выявление причин отклонений ограничивается ее рамками и не предполагает критического

анализа предпосылок и целей, послуживших основой проекта этой системы (хотя они могут быть и неверными, и устаревшими), то при системном подходе ситуация обратная: планировщик выступает в роли лидера, а не ведомого, пересматривает проект и конфигурацию системы, с тем чтобы устранить законодательные и территориальные барьеры, предотвратить действие побочных эффектов.

В противоположность методологии изменений, обуславливающей тактику улучшений, системный подход основывается на **методологии проектирования**, которую характеризуют следующие положения:

- проблема выявляется с учетом взаимосвязи рассматриваемой системы и большой системы (суперсистемы), в которую она входит и с которой связана общностью целей;
- цели системы не сводятся к сумме целей ее подсистем, их следует рассматривать в соотношении с более крупными системами или в связи с системой в целом;
- существующие проекты должны оцениваться с учетом величины вмененных издержек или степени отклонения системы от оптимального проекта;
- оптимальный проект основывается на планировании, оценке и принятии таких решений, которые предполагают новации и положительные изменения для системы в целом. Его нельзя получить путем внесения небольших изменений в уже существующие формы.

На практике мы, как правило, встречаемся с большими и высокоорганизованными системами, включающими в себя другие системы. Они называются *общими системами*, или *системами в целом*. «Препарировать» их приходится в неизвестности относительно предела, до которого можно осуществлять «декомпозицию» системы, разбивая ее на подсистемы, или до какого предела целесообразно продолжать построение (организацию) большой системы.

С одной стороны, любая система принадлежит метасистеме, а с другой — сама разбивается на подсистемы (рис. 12.1).

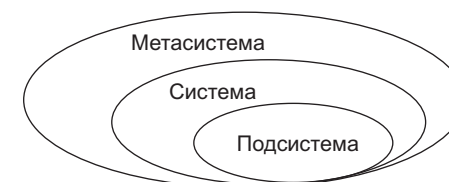


Рис. 12.1. Иерархия систем

Общепринятое определение системы можно представить в формальном виде, отразив состояние объекта в статике и динамике (по С.Е. Велеско).

В первом случае система (S) выражается как множество элементов a_i и множество отношений r_j , связывающих эти элементы и обуславливающих ее эмерджентные свойства, в том числе функции:

$$S \equiv \langle \{a_i\}, \{r_j\} \rangle, \quad a_i \in A, \quad r_j \in R.$$

Во втором случае система, функционирующая в тесном взаимодействии с внешней средой, выражается как множество состояний, причем переход из одного состояния в другое определяется некоторой функцией:

$$S \equiv \langle x, y \rangle, \quad f: (x, y) \rightarrow X, D \subseteq X,$$

где $x = (x_1, \dots, x_n) \in X$ — вектор текущего состояния системы; $y = (y_1, \dots, y_m) \in Y$ — вектор текущего состояния окружающей среды; $f: (X, Y) \rightarrow X$ — функция перехода от одного состояния системы к следующему в зависимости от внутренних параметров и влияния внешних параметров; $D \subseteq Y$ — множество допустимых состояний системы или ограничений на них.

Тем самым учитывается двойственный характер системы как объекта, не только имеющего собственную внутреннюю структуру, но и развивающегося по определенным законам как некоторое единое целое.

Можно вывести важные для системного подхода постулаты:

- поведение системы нельзя предсказать, основываясь на наблюдениях за ее изолированными частями;
- собственная стабильность — состояние, более важное для системы, чем развитие;
- самостабилизация системы возможна, если возмущения находятся в пределах диапазона их собственных корректирующих действий;
- самоорганизация как способность систем эволюционировать детерминирована степенью готовности системы к изменению и усложнению, в результате чего возникают состояния, более стойкие к возмущениям, чем предыдущие;
- отношения подчинения возникают из признания системой своей принадлежности к образованию более высокого уровня.

Т. Саати и К. Кернс указывают на следующие **свойства открытых систем** (т.е. систем, которые взаимодействуют с другими системами, находящимися во внешней среде):

- **целостность** — изменение одной переменной вызывает изменения всех других переменных;

- **суммируемость** — изменение всей системы есть сумма отклонений ее отдельных элементов;
- **дифференциация** — функциональная специализация элементов, которые не могут быть взаимозаменяемыми;
- **механичность** — постепенное обособление элементов, которые сами определяют степень обособления в соответствии с собственными (имманентными) интересами;
- **централизация** — растущая зависимость от одного из элементов системы;
- **преобразование энергии** — входной поток энергии преобразуется в выходной поток;
- **информационный вход** — входной поток ревалентной информации;
- **отрицательная энтропия** — открытые системы способны к эволюции за счет внешних по отношению к системе источников энергии (идей);
- **рост с течением времени** — увеличение числа элементов и усложнение за счет этого структуры системы;
- **равновесие (устойчивость, динамический гомеостаз)** — свойство системы сохранять в процессе взаимодействия со средой значения существенных переменных (характеристики, истекающие из основного качества системы) в некоторых заданных пределах;
- **цикличность** — повторяемость событий, в результате которой системы достигают устойчивых состояний на основе обучения;
- **странный аттрактор** — встроенный источник нарушений, который не может быть заранее предсказан (например, погода);
- **завершенность назначения** — назначение (как необходимое условие целеустремленного поведения) имеет конечный вид за счет предвидения цели.

Практическое значение системного подхода к анализу проблем состоит в его методологической ценности. Системный подход в противовес либо дополнение к аналитико-механистическому, или традиционному, анализу позволяет выйти за рамки системы, которая имеет нерешенную проблему (табл. 12.2).

Эффективность решения определяется способностью менеджера объяснить поведение системы более высокого уровня, к которой принадлежит объект управления, а также функции последнего в этой системе. Если компромисс интересов будет найден, это повысит шансы по устранению (снятию) проблемы как таковой.

Таблица 12.2

Шаги традиционного и системного подходов к анализу ситуации

Шаг	Традиционный подход	Шаг	Системный подход
1-й	Декомпозиция того, что пред- стоит объяснить	1-й	Идентификация целого, частью которого является интересую- щий нас предмет
2-й	Объяснение поведения и свойств, взятых в отдельности	2-й	Объяснение поведения или свойств целого
3-й	Агрегирование этих объясне- ний в объяснение целого	3-й	Объяснение поведения интере- сующего нас предмета с точки зрения его функции в том це- лом, частью которого он явля- ется
	От понимания частного к пониманию общего ↓ УЛУЧШЕНИЕ		Понимание частей приходит из понимания целого ↓ СНЯТИЕ ПРОБЛЕМЫ

При улучшении систем предполагается обеспечение нормальной работы уже существующих организационно упорядоченных совокупностей. В то же время системный подход является в своей основе методологией проектирования систем, поэтому при его использовании ставятся под сомнение сам характер данной системы и ее роль в рамках более широкого образования.

Первый вопрос, который возникает при системном подходе, — *цель существования системы*. Необходимо установить взаимоотношения этой системы с другими системами, в которые она входит или с которыми связана. Системный подход в данном случае выступает как *экстроспективный*, поскольку анализ направлен от системы к ее окружению (наружу) в отличие от метода улучшения систем, который является *интроспективным* — обращенным внутрь системы.

Улучшение систем основано на аналитическом методе, при котором условия работы данной системы и соответствующих элементов изучаются с помощью *дедукции* и *редукции*, облегчающих выявление причины отклонения от нормы. При системном подходе, повторимся, идут от частного к общему, а проект наилучшей системы определяется посредством *индукции* и *синтеза*.

Проектирование системы в целом отличается от улучшения систем исходными посылками (табл. 12.3).

Таблица 12.3

Сравнение методологий улучшения и проектирования систем

Признак сравнения	Улучшение систем	Проектирование систем
Условия работы системы	Проект принят	Проект под вопросом
Объекты исследования	Субстанция, содержание, причины	Структура и процесс, метод, цель и функция
Парадигма	Анализ системы и подсистем (аналитический метод или научная парадигма)	Проектирование системы в целом (системный подход или системная парадигма)
Метод рассуждений	Дедукция и редукция	Индукция и синтез
Выход	Улучшение существующей системы	Оптимизация системы в целом
Методика	Определение причин отклонений реальной работы от запланированной	Определение различий между реальным и оптимальным проектами
Основной акцент	Объяснение прежних отклонений	Прогнозирование будущих результатов
Подход	Интроспективный: от системы внутрь	Экстроспективный: от системы наружу
Роль планировщика	Ведомый: следует за существующими тенденциями	Лидер: оказывает влияние на тенденции

Пример. В табл. 12.4 отражены различия между элементами конструкции «человек — техника — мотивация», которую можно изобразить в форме треугольника, а также между типами связи, удерживающей данную систему.

Таблица 12.4

Различия между связями в системе с тремя элементами А, В, С

Элемент	Характеристика	Связь	Суть связи
1	2	3	4
А	Человек — системообразующий элемент, организованный естественным образом	$A \leftrightarrow B$	Человек выбирает технологию, но она требует совершенствования как обладающего ею человека, так и самой себя

1	2	3	4
<i>B</i>	Техника — элемент преобразования ресурсов в продукт, требующий технологических знаний и средств на их приобретение	$B \leftrightarrow C$	Технология требует соответствующей степени мотивации с целью ее эффективного использования, а мотивация требует от технологии побуждения к действию в силу того, что технология освобождает человека от физических «сверхусилий», повышая привлекательность работы
<i>C</i>	Мотивация — средство активизации психологических сил человека	$C \leftrightarrow A$	Мотивация делает человека активным, а человек заботится о росте мотивации, если получает в результате этого более высокое удовлетворение (вознаграждение)

Таким образом, связи существенно обогащают содержание элементов, между которыми они возникают.

12.3. Ситуационный подход

Ситуационный подход означает применение *знаний* к существующим *реальностям* для достижения желаемых результатов.

Руководитель может выбирать приемы, наиболее соответствующие эффективной реализации целей:

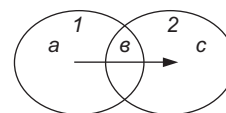
Ситуация = Существующая реальность.

Ситуационный подход базируется на учете *особенностей* ситуаций, которые в конечном счете и определяют суть решения. Он утверждает: с точки зрения ситуации не существует «лучшего способа» управления.

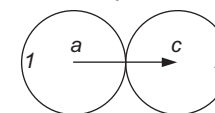
Принципиальные особенности данного подхода (рис. 12.2) следующие:

- *новое* — обнаруженное отличие ситуации 2 от ситуации 1;
- *выбор* какого-либо свойства, элемента, отношения и выделение его как особенного, специфического, определяющего ситуацию в целом.

Ситуация 1: много специфики



Ситуация 2: совершенно новая ситуация



Ситуация 3: мало специфики

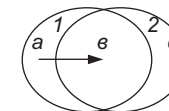


Рис. 12.2. Различные случаи выражения специфики ситуации

Ситуационный подход противостоит стандартному (заранее подготовленному) решению (подходу).

Если стандартное решение 1 определяется полем *a* и сочетанием полей *a + в*, то специфика новой ситуации 2 — полем *c* и сочетанием полей *c + в*.

Методология ситуационного подхода предусматривает четыре шага в ситуационном мышлении руководителя, который должен:

1-й шаг: адекватно интерпретировать ситуацию, тем самым подтвердив свое владение эффективными средствами профессионального управления;

2-й шаг: правильно определить наиболее важные переменные и вероятный эффект от их изменения;

3-й шаг: взвесить сильные и слабые стороны известных методик, а также положительные и отрицательные последствия их применения;

4-й шаг: соотнести приемы с конкретной ситуацией, для того чтобы по возможности минимизировать отрицательные эффекты.

12.4. Процессный подход

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию шагов, в которых реализуются все управленческие функции. Его можно представить как *алгоритмическое описание* пути и действий по достижению цели за счет разбиения их на этапы, шаги, процедуры, циклы, подчиняющиеся определенным правилам.

Алгоритмы — пошаговые операции, которые обеспечивают получение *оптимального решения* за конечное число шагов. Обычно алгоритм включает условия оптимальности программируемого результата.

Эвристики (от греч. *euriskō* — «нахожу») — пошаговые процедуры, которые за конечное число шагов обеспечивают получение *удовлетворительного решения* проблемы. Ценность эвристики состоит в сокращении возможных вариантов при поиске решений задачи. Эвристические методы можно запрограммировать и тем самым сократить вычислительную нагрузку.

Вот мнение Г. Саймона по поводу различий между программируемыми и непрограммируемыми решениями:

- *программируемые* — стандартные и повторяющиеся решения, для работы с которыми создана определенная процедура, используемая всякий раз, когда они встречаются;
- *непрограммируемые* — решения, которые новы, не имеют четкой структуры и логически не вытекают из прошлого.

А это суждение Ст. Бира об алгоритмах и эвристиках: алгоритм включает в себя поиск известной цели по определенным правилам, тогда как эвристика предполагает использование лишь правил общего характера для поиска не определенной заранее цели.

Однако, несомненно, оба метода имеют *правила, которые структурируют процедуру поиска решения*.

Между исходной позицией и желаемым состоянием могут быть описаны промежуточные состояния и шаги (действия), приводящие к этим состояниям (рис. 12.3).

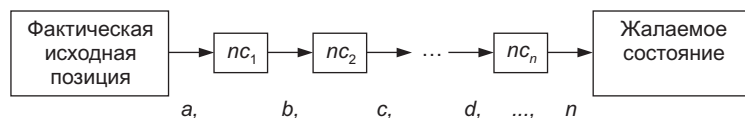


Рис. 12.3. Процесс поиска решения как алгоритмизированный переход системы в новое и желаемое состояние:

nc_1 , nc_2 и nc_n — правила, позволяющие достигать некоторых промежуточных (переходных) состояний, которые приближают к известной или заранее не определенной цели; a , b , c , ..., n — шаги управленческой работы

Вопросы для повторения

1. К каким подходам следует прибегать, если традиционный (аналитико-механистический) подход не дает желаемого результата?

2. В чем состоит ограниченность аналитико-механистического подхода?
3. Охарактеризуйте достоинства системного подхода.
4. Сформулируйте основную идею ситуационного подхода.
5. Мотивируйте достоинства процессного подхода.

Контрольный тест

На основе ключевых слов охарактеризуйте различия методологий улучшения систем и проектирования систем: *условия работы системы; объекты исследования; парадигма; метод рассуждений; выход; методика; основной акцент; подход; роль планировщика*.

13. ИНФОРМАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

- 13.1. Место и роль информации в управлении
- 13.2. Количество информации как мера организованности системы
- 13.3. Информационные системы, их элементы и характеристика
- 13.4. Коммуникация: понятие и значение в управлении
- 13.5. Коммуникационный процесс
- 13.6. Деловое совещание и его организация

13.1. Место и роль информации в управлении

Роль информации в управлении можно оценить в ее соотношении с энтропией, понимаемой как мера неопределенности ситуации с конечным и счетным числом исходов. Н. Винер выразил дуальность «энтропия — информация» следующим образом: «Как количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия есть мера дезорганизованности системы; одно равно другому, взятому с обратным знаком». Иными словами, управление в системе зависит от имеющейся информации.

Информация — это *снятие неопределенности*. Причем последняя снижается на количество информации, которое было получено в процессе выбора или принятия решения из имеющихся альтернатив.

В менеджменте информация является также *средством коммуникации*, она передается в форме сообщения, которое содержит сведения об изменении переменных.

Информация противодействует тенденции дезорганизации системы и росту энтропии, а количество информации в системе показывает меру ее организованности (рис. 13.1).

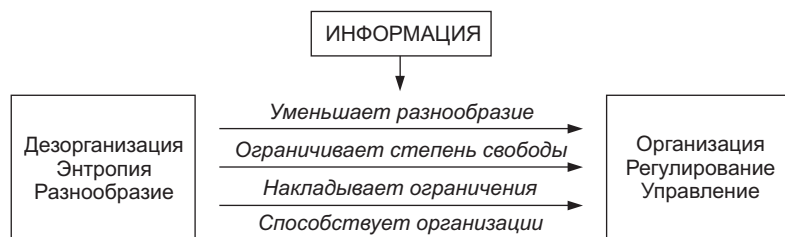


Рис. 13.1. Роль информации в управлении

Следует различать понятия «данные» и «информация».

Данные — это:

- *первичные сведения* (сигналы) об изменении переменных (степень агрегации низкая);
- *промежуточные сведения*, полученные в результате накопления и агрегации первичных сведений и информирующие о динамике изменений;
- *заключительные сведения* (высокая степень накопления и агрегации), непосредственно используемые в процессе принятия решений.

13.2. Количество информации как мера организованности системы

Мера организованности системы определяется на основе измерения степени ее неопределенности по формуле

$$КИ = -\log_2 p_i,$$

где КИ — количество информации; p_i — вероятность выбора i -й альтернативы.

Визуальное истолкование данной формулы приводится на рис. 13.2, где понятие *количества информации* интерпретируется в связи со снижением неопределенности (H) при выборе из 8 альтернатив.

Итак, неопределенность снизилась на 3 бита, или на то количество информации, которое было получено в результате выбора из 8 альтернатив:

$$КИ = -\log 2p_i = -\log 2 \cdot 1/8 = 3 \text{ бита.}$$

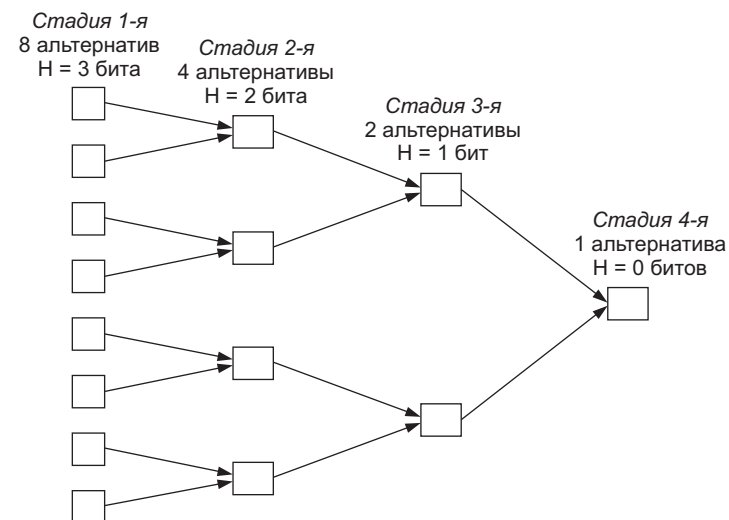


Рис. 13.2. Три такта выбора и снижение неопределенности на 3 бита при выборе из 8 альтернатив

13.3. Информационные системы, их элементы и характеристика

Элементы информационной системы:

- массив информации — сведения, события и сообщения;
- источники, сбор и агрегация данных;
- потоки информации;
- современные технические устройства для сбора, обработки, передачи и восприятия информации.

Массив информации — это упорядоченная совокупность видов информации, используемой для выработки решений.

Организация массива информации предполагает обеспечение:

- прямого обращения потребителей к хранимой информации;
- запросов потребителей на всех уровнях управления;
- оперативной выдачи информации по запросу;
- сохранности информации;
- защиты информации от несанкционированного доступа.

Источники информации:

- объект изучения и управления;
- системы и подсистемы менеджмента;
- внешняя среда и ее структурные элементы (клиенты, поставщики, конкуренты, законодательство).

Потоки информации классифицируются на горизонтальные, вертикальные и перекрестные.

Горизонтальные потоки информации обеспечивают потребности в информации взаимосвязанных структурных подразделений одного уровня.

Вертикальные потоки информации обеспечивают потребность в сведениях, которые содержатся в приказах, распоряжениях, заданиях (*нисходящий* поток информации) и отчетах, рапортах, информациях (*восходящий* поток информации).

Перекрестные потоки информации обеспечивают согласование работы взаимосвязанных структурных подразделений различных уровней.

Требования к качеству информации:

- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность (с определенной степенью риска);
- комплексность;
- адресность;
- правовая корректность;
- многократность использования;
- возможность кодирования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- актуальность.

13.4. Коммуникация: понятие и значение в управлении

Необходимость обмена сведениями о состоянии объекта управления безусловна. Менее очевидно значение обмена идеями для расширения числа вариантов, которые только потому являются альтернативными, что содержат в себе отличную от других идею. Источниками идей являются члены предприятия, заинтересованные в результатах его работы. Обмен идеями обеспечивает коммуникация.

Коммуникация — обмен идеями или сообщениями, которые содержат сведения, снижающие степень неопределенности.

Отсюда вытекают три утверждения:

1) чем больше членов организации заинтересовано в результатах ее работы, тем больше идей может быть высказано или заимствовано извне;

2) чем лучше организована коммуникация как процесс обмена, тем больше идей имеют шанс быть воспринятыми и зарегистрированными;

3) чем больше членов организации задействовано в процессе принятия решения, тем меньше вероятность сопротивления решениям.

Не следует ставить знак равенства между коммуникацией и общением, которое является более общей философской категорией.

Общение — это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

13.5. Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс представляет собой процесс генерации *идей*, которые по своей сути есть альтернативы. Выбор возможен как минимум из двух альтернатив, причем однозначно сформулированных, высказанных и зарегистрированных. В этой связи лицо, высказывающее идею (предложение), должно выбрать способ кодирования сообщения и каналы его передачи.

Прием сообщения содержит трудности — барьеры коммуникации.

Барьеры коммуникации:

- недостаток идей;
- проблема выбора языка;
- проблема выбора способа передачи сообщения;
- субъективные барьеры (невнимательность, неумение, нежелание индивида).

Для того чтобы сообщение было принято и правильно понято, важно поддерживать цикличность в коммуникационном процессе. Это означает, что получатель должен сигнализировать отправителю, как он понял сообщение (рис. 13.3).

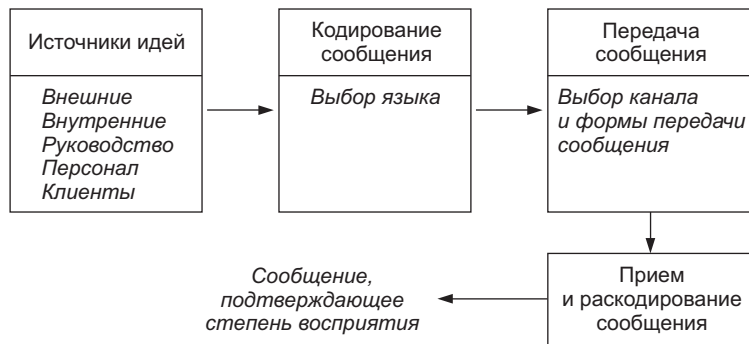


Рис. 13.3. Схема коммуникационного процесса

В менеджменте коммуникация реализуется в рамках **делового общения** — процесса взаимодействия, предполагающего обмен деятельностью, информацией, опытом ради вполне определенного результата: решения конкретной проблемы, достижения намеченной цели.

Средствами коммуникации выступают язык как система знаков, а также речь как форма публичного общения.

13.6. Деловое совещание и его организация

Цель делового совещания — обсуждение ситуаций или проблем, требующих решения, в условиях недостатка информации и альтернатив либо при затруднении с выбором лучшей альтернативы.

Ответственный за организацию совещания должен выполнить следующие действия:

- сформулировать цель совещания;
- составить список участников;
- подготовить перечень вопросов к рассмотрению и продумать регламент их обсуждения;
- разослать повестку дня всем участникам, отметив, что конкретно требуется от каждого участника в связи с подготовкой делового совещания;
- разработать проекты решений (если таковые возможны), в том числе коллективного;
- подготовить помещение для совещания;
- обеспечить участников совещания необходимой для принятия решения информацией, техническими средствами;
- позаботиться о создании микроклимата, располагающего к производительной работе участников (регламентировать перерывы, задать стиль работы, предусмотреть напитки и т.д.).

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте место и роль информации в управлении.
2. Почему количество информации есть мера организованности системы?
3. В чем состоит различие между данными и информацией?
4. В силу чего коммуникация представляет собой важнейший ресурс менеджмента?

Задания для закрепления материала

1. Дайте определение информации.
2. Дайте определение коммуникации.
3. Какова связь (дуальность) между энтропией и информацией?
4. Воспроизведите формулу количества информации.
5. В чем состоит значение тактов в процессе выбора из имеющихся альтернатив?
6. Перечислите потоки информации.
7. Перечислите барьеры коммуникации.

Глава 14. КОНФЛИКТЫ

- 14.1. Понятие конфликта и его место в менеджменте
- 14.2. Формирование ценностей и приоритетов
- 14.3. Конфликтные отношения в рыночной экономике
- 14.4. Конфликтные отношения на предприятии
- 14.5. Методы преодоления конфликтов
- 14.6. Разрешение конфликтных ситуаций посредством переговоров

14.1. Понятие конфликта и его место в менеджменте

Конфликт (от лат. *cofligere* — сталкиваться) — столкновение, серьезное разногласие, спор. В жизни отдельного человека конфликт существует в форме противоречия между его желаниями и возможностями; в социальной жизни — как противоречия в семье, рабочей группе, между группами, между ними и обществом и т.д.

Конфликты должны разрешаться по правилам, позволяющим примирять противоречащие друг другу интересы. Процесс

примирения представляет собой постепенное сужение **области конфликта** и расширение — **области согласия** (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Соотношение областей конфликтных интересов и интересов, по которым существует согласие:

a — область конфликта, *б* — область согласия

Очевидно, что в *ситуации 1* степень конфликтности меньше по сравнению с *ситуацией 2*, поскольку у нее большая область согласия.

Цели, к которым стремятся люди, группы, предприятия, могут быть как конкурентными (*ситуация 1* на рис. 14.2), так и совместными (*ситуация 2*).



Рис. 14.2. Конкурентная цель (1) и совместная цель, допускающая сотрудничество по ее достижению (2)

Конфликты могут способствовать дальнейшему развитию отдельных личностей, групп, организаций, если научиться преодолевать и делать продуктивными разногласия, обуславливающие конфликты.

Причины конфликтов нередко скрываются в изменяющихся условиях окружающего мира. Человек в своей деятельности ориентируется на знакомые ему способы и нормы поведения, и, если они меняются, человеку приходится подстраиваться, что не всегда удается. Конфронтацию нового со старым (конфликт) можно преодолеть, научившись приспосабливаться к измененным условиям. Продуктивный опыт анализа данной ситуации нашел отражение в *теории когнитивного** диссонанса Л. Фестингера.

Когнитивный диссонанс можно редуцировать (ослабить) или уничтожить, добавив новые знания или изменив существу-

ющие: добавление новых знаний редуцирует диссонанс, если они усиливают одну из сторон, тем самым уменьшая долю диссонансных когнитивных элементов, либо *изменяют значимость* когнитивных элементов, находящихся друг с другом в состоянии диссонанса. В этой связи пристального внимания в деле оценки общественной практики поиска новых норм заслуживают следующие ситуации:

- конфликт после принятия решения, если возникает сожаление о сделанном выборе;
- вынужденное совершение поступка, на который сам субъект не пошел бы, так как, по его оценке, полезность результата не компенсируется вознаграждением и предстает как нечто, требующее слишком больших усилий;
- селекция информации, когда люди отдают предпочтение фактам, повышающим ценность сделанного ими выбора и обесценивающим отвергнутую альтернативу;
- ожидание и привлекательность результатов (основных, сопряженных и побочных), которые могут быть получены на основе использования новой нормы.

14.2. Формирование ценностей и приоритетов

Как отмечалось ранее, перемена условий окружающего мира вызывает определенные изменения в сознании людей. Соответственно, в процессе экономической трансформации в Республике Беларусь огромную роль играют ценности и приоритеты.

Наукой накоплен солидный багаж теоретического и методологического знания об эволюционном характере развития экономики.

Категория **развития** интерпретируется как переход в новое состояние, для которого характерно диалектическое взаимодействие новых возможностей и приобретаемых новых способностей, ситуационно зависящее от приоритетов, целей и компромиссов лица, принимающего решения. В этой связи кризисы следует рассматривать в большей мере как момент времени, в который произошла утрата прежней нормы, что актуализирует поиск новой.

Согласно теории мотивации, **нормы** — это внутренние обязательные стандарты. Более детальный анализ требует ответов на множество вопросов: как детерминируют эти стандарты экономическое поведение; что заставляет его изменяться; как придать поиску новой нормы явный и упорядоченный вид? Если

* Когнитивный — от лат. *cognitio* — познание, знание.

норма имеет поведенческую природу, то можно утверждать, что поведенческую природу имеет и кризис, и их следует рассматривать во взаимосвязи как начальную точку анализа эволюционного процесса.

Объединив эти идеи и пользуясь изложенной логикой, можно проанализировать формы инновационной активности с точки зрения ключевых отношений и их распределения (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Формы инновационной активности в поиске новой нормы

Субъект хозяйствования	Типы поиска новой нормы		
	Поведенческий	Организационный	Функциональный
1. Домашние хозяйства	1.1. Замена критериев или степени их важности в рамках традиционной оценки полезности потребительского выбора	1.2. Замена ролевой принадлежности	1.3. Замена смысла оценки полезности потребительского выбора
2. Предприятия	2.1. Замена критериев или степени их важности в рамках традиционной оценки целевой функции: максимизация прибыли	2.2. Замена ролевой принадлежности предприятия и его структурных подразделений: реструктуризация офиса и производства	2.3. Замена смысла в отношении нормы доходности
3. Государство	3.1. Включение поведенческой активности субъектов хозяйствования за счет изменения рамочных условий хозяйствования	3.2. Включение организационной активности и нового упорядочения за счет инвестиционной привлекательности экономики	3.3. Включение подсистемы поиска нового образца (нормы), иначе выражающей суть экономического интереса и способов его достижения

Таким образом, формы инновационной активности в поиске новой нормы описываются двумя ключевыми терминами: *замена* и *включение*. При этом поиск начинается с поведенческого типа активности, который может привести к поведенческим реакциям 1.1, 2.1 и 3.1. Оценивая современную ситуацию, можно утверждать, что все три типа субъектов отечественной экономики прошли или проходят этот этап. Для домашних хозяйств он сводится к определению нормы в отношении объема

рационального потребления, которая по-новому выражает ограничения потребления и сводится к замене критериев или изменению степени их важности в рамках традиционной оценки полезности потребительского выбора. На практике это выражается в ограничениях, вносимых в привычный образ жизни (например, пользование велосипедом или общественным транспортом вместо личного автомобиля).

В странах с высокоразвитой рыночной экономикой обнаруживается ориентированный на конкуренцию и готовый к конкуренции менталитет, без которого рынок либо не является продуктивным социальным учреждением, либо вообще не способен к существованию.

Процесс изменения менталитета в бывших социалистических странах протекает довольно медленно и осложнен критической экономической ситуацией. Поэтому для части государств существует опасность задержаться на старом и привычном.

Изменение менталитета должно рассматриваться как существенный фактор успешного перехода от экономики с централизованным управлением к рыночной экономике. От всех задействованных в экономике субъектов требуется перемена способа мышления за счет приобщения в процессе обучения к духовной инфраструктуре системы рыночной экономики.

К важнейшим ценностям *предпринимательства* при развитой рыночной экономике относятся предприимчивость, готовность рисковать, конкурентное мышление и гибкость. Эти качества характеризуют типичного для современного западного хозяйства предпринимателя.

К приоритетам в *мире труда* принадлежит высокая рабочая мораль и постоянная готовность добиваться наилучших показателей. Инициатива и творчество — наиболее ценные качества работника в условиях рыночной экономики, хаотическая обстановка которой принуждает работников позитивно изменять свое отношение к труду.

14.3. Конфликтные отношения в рыночной экономике

Система рыночной экономики объективно представляет разнообразные конфликты между различными группами интересов, обусловленные свободой принятия решений каждой личностью. Эти конфликты должны тем или иным образом преодолеваются, чтобы сосуществование отдельных индивидов протекало нормально.

Типичные **конфликтные ситуации** рыночной экономики:

- предприятия с предприятием (конкуренция);
- государства с предприятием (ограничительные условия);
- потребителя и предприятия (охрана потребителя);
- потребителя и государства (охрана потребителя и работополучателя);
- работополучателя и работодателя (коллективные и индивидуальные договоры).

Важной конфликтной областью выступает **справедливость распределения**. В условиях социально ориентированной рыночной экономики государство берет на себя функцию обеспечения социального равенства посредством комбинирования прогрессивного подоходного налога с государственным налоговым перераспределением в форме социального обеспечения, выплаты пенсий, дотаций на аренду жилья и т.д. В такой ситуации возникает момент напряжения между интересами тех, кто зарабатывает больше и, соответственно, платит большие налоги, и тех, кто имеет меньшие доходы.

Отношения отдельных работополучателей и работодателей государство также не отдает во власть свободной игры спроса и предложения, особенно во времена большой безработицы, когда работополучатель находится во власти работодателя. Работополучатель коллективно защищен механизмом регулирования договора о тарифных расценках. В установлении последних участвуют профсоюзы и объединения рабочих. Кроме того, условия отношений «работополучатель — работодатель» детально определяются государством через законодательное регулирование рабочего времени, защиту потребителей, контроль безопасности труда, охрану женского труда и т.д.

В рамках социально ориентированной рыночной экономики роль государства заключается и в том, чтобы назначать правила игры в форме законов и предписаний и с их помощью регулировать и преодолевать конфликты, возникающие при совместной жизни людей. Государство также берет на себя обязанность следить за соблюдением правил игры и принимать меры по выравниванию интересов.

14.4. Конфликтные отношения на предприятии

Положение отдельного работополучателя на рабочем месте противоположно описанному выше коллективному регулированию: оно слабо регулируется или вообще не регулируется за-

конами. Возможные каждодневные конфликты с работодателем, начальниками, коллегами не охвачены на все 100 % законами. В условиях рыночной экономики столкновение интересов проявляется гораздо сильнее, чем в рамках экономики с централизованным управлением. Предприятие принимает решения исходя из экономической целесообразности: во избежание убытков отказывается от части предприятия и тем оставляет людей без работы; принимает организационные решения, выгодные владельцу предприятия, но приносящие убытки работнику.

Внутреннее поле предприятия включает множество факторов, которые служат питательной средой для конфликтов. Это стратегические цели, неадекватно воспринятые работником либо не соответствующие его целям; система вознаграждения за труд, кажущаяся ему несправедливой; борьба за больший удельный вес на рынке, за число клиентов и показатели продаж, отражающаяся на комиссионных и премиальных системах, а также системе сдельной зарплаты. Конкуренция может несколько повысить производительность отдельного работника, но в пылу соперничества нередко разрушается единство внутри предприятия, зависть и ревность отравляют климат в отделе, так что группа теряет способность действовать сообща, продавцы настраивают против себя покупателей...

Серьезным источником конфликтов внутри предприятия является **система оценки труда**. Важно, чтобы объективная информация о сильных и слабых сторонах сотрудников была доступна и начальнику, и подчиненным, которые должны адекватно оценивать свои способности, чтобы целенаправленно развивать их. Без этого дело доходит до «раздутых» самооценок и неверных решений — предтеч конфликтов. Надежная система оценки своевременно сигнализирует о действительных или ожидаемых отклонениях по всему спектру работников, давая возможность предотвратить наступление конфликтной ситуации.

К примеру, стандартный **конфликт между производством и сбытом** возникает, если выпущенное изделие плохо продается. Производители винят маркетологов, якобы не умеющих продавать, и видят выход в реорганизации службы сбыта (замене начальника, обновлении штата). Маркетологи, напротив, «переводят стрелку» на производителя: продукция плоха, не пользуется спросом из-за дороговизны и низкого качества, и в создавшейся ситуации необходимо сменить начальника производственного отдела и пригласить специалиста, знающего толк в выпуске товаров, отвечающих запросам потребителя.

Проблема в том, что обе стороны по-своему правы и одновременно заблуждаются. В этом корень неизбежности конфликта.

Каждый из отделов имеет как свои справедливые интересы внутри организации, так и обязательства в виде выполнения специфического задания для получения продуктивной работы. Для того чтобы реализовались цели каждого отдела, нужно скоординировать и скооперировать усилия всех отделов.

Конфликты обуславливаются также *иерархией* организации, даже в случае, когда она должна с помощью делегирования принятия решения третьему лицу решать конфликты. Проблема в том, что индивид (например, руководитель отдела) является членом многих групп. *С одной стороны*, он — член группы руководителей отделов, которые подчинены руководителю головной структуры, но *с другой* — сам является членом данного низового отдела. Во всех областях, где возникают разногласия между потребностями людей и интересами организации, задача начальника отдела — примирить противоречия. Организация требует от него реализации предписанных свыше целей в намеченное время и с необходимой рентабельностью при полной лояльности руководства, однако достичь поставленных целей можно, только если группа, которую он возглавляет, будет убеждена, что он действует в ее пользу и заботится об удовлетворении потребностей членов группы. Сотрудники хотят видеть в начальнике представителя своих интересов и рассчитывают с его помощью получить соответствующее их труду вознаграждение. Для них важно, чтобы он обеспечил достаточно времени и ресурсов (материалов, денег, информации) для выполнения задания.

Во всех ситуациях, когда эти две тенденции руководства направлены друг против друга, начальник отдела будет «предателем» в глазах обеих групп, поскольку невозможно на 100 % соответствовать ожиданиям тех и других, принимать решения, полностью удовлетворяющие и дирекцию, и работников. Для того чтобы максимально сбалансировать интересы и потребности группы с требованиями системы, руководитель отдела должен найти средний вариант между материальными аспектами организации и эмоциональными потребностями аспектами своего отдела.

В природе конфликта заложены не только отрицательные, но и здоровые моменты, очень важные для дальнейшего развития отдельных личностей, групп, организаций. По этой причине необходимо, чтобы внутри предприятия действовала *система регламентации и санкционирования* отличающихся мнени-

ний и чтобы она была не очень жесткой, иначе никто из сотрудников не осмелится открыто высказывать начальнику или группе (даже малой) свое особое мнение. Тлеющий, невыявленный конфликт не смогут разрешить, и он не будет полезен для развития организации.

14.5. Методы преодоления конфликтов

Для **успешного разрешения** конфликта важно, чтобы за его обнаружением следовал объемный аналитический блок по выходу из сложившейся ситуации и изменению положения в сторону его улучшения.

Итак, первый шаг к разрешению конфликта — признание его наличия. Очень часто даже этот шаг составляет проблему. Далее необходимо понять суть конфликта с учетом его материальных и эмоциональных аспектов — сторон конфликта. Они должны быть тщательно проработаны и рассмотрены, в том числе с позиции поиска точки для решения конфликта.

При анализе конфликта важна атмосфера максимальной толерантности и двустороннего согласия, обеспечивающая выявление всех аспектов конфликта и исключая попытки скрыть какие-либо субъективные предрасположенности и установки из чувства опасения быть непонятым и наказанным.

Виды конфликтов многообразны, но их можно классифицировать, например, по признаку количества сторон, вовлеченных в конфликт:

- персональные;
- парные;
- групповые;
- конфликты организации;
- институциональные;
- системные.

В предыдущих параграфах приводились примеры возможных конфликтов внутри организаций. Исходя из причины и вида конфликта выбирается метод его разрешения, позволяющий участникам более эффективно искать черту, у которой сходит на нет противопоставление их интересов и восстанавливается дееспособность обеих сторон.

Модели разрешения конфликта, предлагаемые Г. Шварцем:

- «бегство»;
- «уничтожение» противника;
- подчинение одного другим;

- делегирование третьей инстанции;
- компромисс;
- консенсус.

«Бегство» — это по сути откладывание решения, перенос конфликтной ситуации на более поздний срок. Казалось бы, такой способ позволяет уклониться от конфликта, однако он не устраняет проблему, а переводит ее в хроническое состояние. Опасность в том, что конфликт скорее всего обнаружится вновь, но в более острой форме.

«Уничтожение» противника — также не самая удачная модель. Вместе с конкурентом теряется альтернатива, что наносит серьезный вред процессу развития, ибо не всегда противник бывает неправ, и, избавляясь от него, мы удаляемся от верного решения.

Подчинение (или порабощение) — модель, институализированная в систему иерархии: в случае конфликта обладатель ведущей позиции всегда априори прав. Этот способ разрешения конфликта ориентирует на признание полезной только одной позиции, а все другие должны к ней подстраиваться, пусть даже и принудительным образом.

Делегирование — передача решения конфликта между двумя сторонами в руки третьей стороне. Этот метод имеет две предпосылки для успешного решения конфликта: существует верное и неверное решение, и незаинтересованная инстанция должна помочь сделать правильный выбор. Преимущества данной модели определяются обязательностью силы действующих принципов. В то же время возможности третьей стороны в решении конфликта сомнительны, ибо она не обладает той высокой степенью компетенции, которую приобрели заинтересованные стороны в ходе конфликта и применить которую для адекватной оценки ситуации им мешает сильный *аффективный заряд*, лишаящий способности к разумной адаптации. Так что привлечение третьей (незаинтересованной) стороны может быть плодотворным. Правда, случается, что обе стороны правы не только в эмоциональном плане, но и по сути дела (по крайней мере, с их точки зрения). Тогда метод делегирования не срабатывает, и конфликтующим следует попытаться найти компромисс без сторонней помощи.

Компромисс означает, что в определенной области достигается частичное соглашение. Эта модель хороша, если договоренность достигается по принципиально важной или большей части спорного вопроса (интересов). Если из компромисса исключается ядро конфликта, то рано или поздно конфликт напомним о себе, и компромисс будет недолговременным.

Консенсус — неплохой выход для сторон, зависящих друг от друга, но категорически отвергающих вариант партнера как единственно верное решение. Все усложняющаяся организационная структура и интересы развития предприятия требуют предоставления большей самостоятельности работникам и отказа от детальных предписаний. В то же время индустриальный способ производства очень чувствителен к взаимодействию связанных друг с другом структур и требует строгой согласованности отдельных решений, что неизбежно ведет к усилению централизации. В таких условиях перечисленные ранее модели разрешения конфликтов не дают желаемого эффекта, и сторонам остается понять, что развитие конфликта должно завершаться результатом, который был бы *синтезом двух противоположных точек зрения*. Каждая сторона и обе вместе правы, так что выигрывают все. В этом случае и говорят о консенсусе.

Задача менеджера — не столько разбираться, кто из конфликтующих прав, сколько найти подход к обеим сторонам, с тем чтобы вовлечь их в процесс развития, в результате которого они придут к консенсусу. Проблема «победитель — проигравший» должна отойти на второй план.

Практические рекомендации по преодолению конфликтов

1. Прояснить ситуацию с помощью ответов на следующие вопросы:

- насколько велико участие в конфликте субъективных факторов;
- где истоки ожесточения сторон;
- в чем мешает вам другая сторона;
- какие личностные барьеры вам следовало бы преодолеть (темперамент, характер и т.д.);
- что важнее — проблема или возможные последствия конфликта?

2. Самому сделать первый шаг к нормализации ситуации, проанализировать ошибки и постараться совместно выработать приемлемое решение.

3. Возможно, пора открыто сказать этому человеку, что он мешает остальным в достижении важных целей.

4. В третейские судьи звать того, кто независим в суждениях, способен вникнуть в суть конфликта и действовать не эмоционально, а рационально.

14.6. Разрешение конфликтных ситуаций посредством переговоров

Наиболее действенным способом разрешения конфликтных ситуаций признаны переговоры. Как правило, они включают *три основных этапа*:

1-й этап: взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Важное место должно уделяться нахождению общего языка с партнерами по переговорам. Следует убедиться, что стороны пользуются одной терминологией и одинаково трактуют применяемые термины. Главное — добиться психологического контакта, психологической совместности участников переговоров;

2-й этап — обсуждение точек зрения и концепций с обоснованием своих позиций и выдвиганием аргументов, подтверждающих точку зрения;

3-й этап — согласование (сначала общей формулы, а затем деталей) позиций и выработка взаимовыгодных договоренностей.

При проведении переговоров следует обращать внимание на такие моменты:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;
- правильно ли выбраны способы подачи позиции;
- можно ли ослабить позицию партнера;
- каковы причины изменения поведения партнера на переговорах?

Ответы на эти вопросы позволят объективно оценить ситуацию и повысят эффективность переговоров.

Тактические приемы — составной элемент технологии ведения переговоров.

Основные тактические приемы ведения переговоров, основанные на а р г у м е н т а ц и и:

- уход — прямой или косвенный способ закрытия позиции;
- выжидание;
- выражение согласия;
- «салями»;
- пакетирование;
- выдвигание требований в последнюю минуту;
- постепенное повышение сложности;
- разделение проблемы на отдельные составляющие;
- блоковая тактика;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции.

Вариантом *ухода* может служить просьба отложить, перенести на другое заседание вопрос — до его более детального изу-

чения. Данный тактический прием применяется чаще всего для отклонения нежелательных предложений. При *косвенном* уходе ответ, как правило, дается, однако крайне неопределенный. Настоящее искусство — говорить «нет» партнерам по переговорам и при этом не ставить крест на переговорном процессе. Заслуживает внимания подход японцев. В. Цветов так описывает данную ситуацию: «Японцы избегают говорить «нет» прямо. Они считают: пусть нерешенной останется проблема, но зато не исчезает гармония», и далее журналист-международник приводит пример дипломатического отказа: «Я прекрасно понимаю Ваше идущее от сердца предложение, но, к сожалению, я занимаю иное положение, чем Вы, и это не позволяет мне рассмотреть проблему в нужном свете, однако я обязательно подумаю над предложением и рассмотрю его со всей тщательностью, на какую способен». Японец сказал «нет», однако сумел вызвать к себе симпатию, и собеседник без обиды соглашается ждать итога «обдумывания».

Прием *«салями»* представляет собой постепенное приоткрывание собственной позиции, с тем чтобы затянуть переговоры и получить как можно больше информации от партнера.

Пакетирование состоит в объединении нескольких предложений или вопросов в единый комплекс — пакет документов. Стороне, заинтересованной в принятии нескольких предложений из пакета, поневоле приходится соглашаться и с другими предложениями, хотя они ее не совсем устраивают.

Выдвигание требований в последнюю минуту — действие по заранее разработанному сценарию: в момент, когда, казалось бы, все вопросы урегулированы и остается подписать соглашение, одна из сторон вдруг выдвигает новые требования. Другой стороне ничего не остается, как в целях сохранения достигнутых ранее договоренностей пойти на удовлетворение этих требований (или их части).

Постепенное повышение сложности — тонкий психологический прием: если начать переговоры с обсуждения наиболее легких вопросов, не вызывающих проблем с достижением договоренности, то тем самым можно добиться положительного воздействия на партнеров по переговорам и одновременно продемонстрировать общественности возможность достичь договоренностей.

Разделение проблемы на отдельные составляющие применяется в случаях, когда постепенность или даже частичность решения проблемы — это лучше, чем ничего. Данный прием не позволяет утрясти весь комплекс вопросов и достичь всеобъемлющего соглашения, однако дает шанс продвинуться в нужном направлении.

Блоковая тактика предполагает согласование действий между партнерами, выступающими единым блоком. Обычно данный прием применяется в международных переговорах. Если удастся попытка найти приемлемые решения для части сторон блока, тем самым облегчается поиск конечного решения.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции — отвлекающий маневр, используемый для оказания воздействия на общественное мнение: стороны демонстрируют крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле считают его второстепенным.

Наряду с тактическими приемами аргументации переговорщикам необходимо владеть техникой нейтрализации позиции сторон, в частности методами **о п р о в е р ж е н и я** мнения партнера. Рассмотрим основные из них.

Ссылка на авторитеты — приводятся высказывания известной личности или примеры из ее опыта в поддержку вашей правоты и ошибочности позиции противоположной стороны.

«Сжатие» — применяется, если замечаний и возражений слишком много, так что целесообразно смягчить ситуацию, сконцентрировав наиболее существенное в одной-двух фразах. Такой подход избавляет от бесконечных дискуссий.

Одобрение + «уничтожение» — прием против объективных возражений. Сначала они принимаются, затем нейтрализуются, после чего противоположной стороне разъясняются значение, преимущества и особенности иного решения.

Парефразирование — воспроизведение предложения партнера, но с вашими коррективами, т.е. в варианте, с которым вы готовы согласиться.

Условное согласие — первоначальное признание точки зрения партнера, с тем чтобы постепенно перетянуть его на свою сторону.

«Пластичная оборона» — уклонение от прямых ответов на отдельные вопросы, но тщательный контроль за ходом переговоров в целом. Применяется к стороне, выдвигающей много возражений и замечаний.

Принятие предпосылок — формальное согласие с замечаниями партнера, не играющими важной роли в принятии окончательного решения, если не хватает аргументов, чтобы ему возразить.

Сравнение — апеллирование к аналогиям, когда трудно дать прямой ответ на вопрос. Сравнения приводятся из той области, которую сторона знает достаточно хорошо.

Опрос — не каждому дано искусство заставить собеседника самому отвечать на им же поставленные вопросы и замечания.

Предупреждение — чтобы вырвать козыри из рук партнера, сторона сама озвучивает неприятные для нее факты и тем усиливает собственную позицию.

Доказательство бессмысленности — умелое тонкое подведение собеседника к признанию необоснованности его замечания.

Вопросы для повторения

1. Что такое конфликт?
2. Что такое внутриличностный конфликт?
3. Что такое межличностный конфликт?
4. Что такое межгрупповой конфликт?
5. В чем состоит польза конфликта?
6. В чем кроется опасность конфликта?
7. Выделите основные причины возникновения конфликтных ситуаций на вашем предприятии.
8. Что такое внутренняя среда конфликта?
9. Что такое внешняя среда конфликта?
10. Охарактеризуйте методы разрешения конфликтных ситуаций на вашем предприятии.
11. Какие тактические приемы используете вы во время ведения споров, дискуссии, переговоров?
12. Охарактеризуйте возможные действия по преодолению конфликта.

Глава 15. ИЗМЕРЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

- 15.1. Понятие измерения и его место в управленческой работе
- 15.2. Шкалы измерений
- 15.3. Последовательность измерения
- 15.4. Измерение свойств и признаков результативности формальной организации
- 15.5. Проблемы управления, возникающие в связи с измерением

15.1. Понятие измерения и его место в управленческой работе

Измерение представляет собой самостоятельный комплекс работ, который предшествует оценке, принятию решения и

действию (рис. 15.1). Отсюда следует вывод, что оценка не состоит без измерения ожидаемого качества.

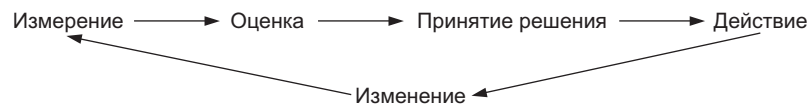


Рис. 15.1. Место измерения в управленческом цикле, приводящем к изменениям

Действие приводит к изменениям, которые следует контролировать. Это означает необходимость возобновления последовательного процесса, начинающегося с измерения и оценки изменений, происшедших в результате действия.

Измерение — это работа, в результате которой качественные наблюдения преобразуются в количественные утверждения и оценки. По версии Н. Кемпбела, это выражение свойств с помощью номеров и (или) чисел.

Оценка в отличие от измерения представляет собой вербальное и (или) количественное упорядочение фактически наблюдаемых явлений или возможных решений.

Поскольку у каждого интересующего нас явления есть одно или несколько свойств, а у свойств — один или несколько признаков, то на самом деле измеряются признаки.

Признак — факториальная или результативная переменная (показатель), значение которой в форме номера и (или) числа появляется в итоге измерения.

Существует два вида **свойств**: количественные и качественные. Измерение применимо к обоим видам, но количественные свойства допускают измерения более высокого уровня.

Необходимо различать номера и числа.

Номер — это материальный или квазиматериальный символ. Номера обладают свойством упорядоченности только благодаря произвольному предписанию или простой договоренности. К ним не применимы правила сложения и вычитания.

Число — понятие математическое. Числа обладают свойством упорядоченности, и к ним применяются законы сложения и вычитания. Числа выражают реально существующие свойства (например, вес, длину, площадь, единицы времени). Они упорядочены на основании двух отношений, существующих между объектами, а именно, отношений транзитивности и антисимметричности.

Уровень измерения свойств зависит от характеристик транзитивности, симметричности и аддитивности (возможности сложения), которые можно выразить формулировками:

- **транзитивность**: «Если A находится в некотором отношении к B , а B к C , то A находится в том же отношении к C »;
 - **симметричность**: «Если A находится в некотором отношении к B , то B находится в том же отношении к A »;
 - **антисимметричность**: «Если A больше B , то B меньше A ».
- Сложение** — это процедура, выполняемая обычно над числами и над величинами, характеризующими свойства.

Отличить номера от чисел или правильно присвоить свойствам номера и (или) числа помогает **правило сложения (аддитивности)**: свойства, которые удовлетворяют закону сложения, являются количественными характеристиками, или числами (их можно складывать или выполнять с ними любые другие арифметические действия); наоборот, свойства, не удовлетворяющие закону сложения, являются их качественными характеристиками, или номерами (номера нельзя складывать).

Весы обладают свойством аддитивности. Если тело весом 1 ед. соединить с другим телом того же веса, то образуется тело, вес которого равен сумме весов двух тел, т.е. 2 ед. Можно построить приемлемую процедуру сложения весов, но не удельных весов. Удельный вес не обладает свойством аддитивности.

Итак, обобщим вышесказанное:

- существуют два вида свойств: количественные и качественные;
- измерение применимо к обоим видам, но количественные свойства допускают измерения более высокого уровня, чем качественные;
- уровень измерения свойства зависит от характеристик последнего — транзитивности, симметричности, аддитивности, что определяет шкалу измерений, которая может быть использована.

15.2. Шкалы измерений

В главах 7 и 9 мы уже пользовались шкалами для измерения степени централизации в планировании и показателя мотивационного потенциала. Но шкала помогает определить и области, в пределах которых обеспечиваются необходимые количественные характеристики. По мнению С. Стивенса, которого считают отцом современной теории измерений, шкалы измерений дифференцируются на четыре разновидности: шкала наименований, порядковая, интервальная и шкала отношений.

Две первые позволяют получить только номера, а другие — числа, что составляет более высокую ступень измерения (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Шкалы измерения

Название шкалы	Отличия	Тип преобразования	Типичные примеры
Шкала наименований, или номинальная	Отсутствует порядок	Определение равенства: $x = y$ или $x \neq y$	Классификация
Порядковая	Отсутствует единица измерения	Определение неравенства: $x > y$ или $x < y$	Предпочтение, ранг
Интервальная	Произвольное начало отсчета, единица принимается постоянной	Равенство интервалов: $(x - y) = (m - n)$ $(x - y) \neq (m - n)$	Шкала Цельсия
Отношений	Существует абсолютный ноль, единица постоянна	Равенство отношений: $(x/y) = (m/n)$ $(x/y) \neq (m/n)$	Длина, вес, работа, шкала Кельвина

15.3. Последовательность измерения

Для того чтобы построить шкалу, нужно последовательно выполнить такие действия:

- 1) определить свойства или признаки свойств, которые непосредственно измеряются (их может быть от одного до множества);
- 2) прошкалировать каждый признак (например, разбив его на две части — «низкая степень» и «высокая степень»);
- 3) пронумеровать классы, содержательно охарактеризовать каждый из них, а затем приписать классам числа.

В табл. 15.2 приведен пример разработки шкалы с постепенным переходом от слабых позиций (стр. 1–3) к более сильным (стр. 4 и 5). Здесь наблюдается переход от шкалы наименований, состоящей из двух классов (стр. 1), к шкале порядковой, которая задает порядок, но не предлагает чисел (стр. 2 и 3), а затем — к интервальной шкале, где ноль относительный

(стр. 4), и шкале отношений, в которой ноль абсолютный (стр. 5).

Таблица 15.2

Универсальный пример шкалирования

1	Нравится				Не нравится			
2	Сильно		Слабо		Слабо		Сильно	
3	Очень сильно	Сильно	Слабо	Очень слабо	Очень слабо	Слабо	Сильно	Очень сильно
4	8	6	4	2	-2	-4	-6	-8
5	8	7	6	5	4	3	2	1

В табл. 15.3 приведен другой пример шкалирования.

Таблица 15.3

Вариант шкалирования

Количественные значения и интенсивность относительной важности	Содержательное определение предпочтения
1	Равная важность
3	Умеренное (легкое) превосходство
5	Существенное превосходство
7	Значительное превосходство
9	Очень сильное превосходство

Как отмечалось в параграфе 15.2, движение в шкалировании идет от *номинальной* (или шкалы наименований) к *порядковой* шкале, переходит к *интервальной*, а затем к шкале *отношений*. При этом «сила» измерения возрастает, так что самая «сильная» — это шкала отношений.

Измерение можно представить как иерархию моделей. Шаги наблюдателя:

- 1-й шаг: определение задачи;
- 2-й шаг: наблюдение;
- 3-й шаг: гипотеза;
- 4-й шаг: эксперимент;
- 5-й шаг: измерение;
- 6-й шаг: принятие (непринятие) гипотезы.

15.4. Измерение свойств и признаков результативности формальной организации

Измеряемые признаки результативности функционирующего предприятия классифицируются на две большие группы:

1) основные, сопряженные и побочные (желательные и нежелательные) результаты;

2) свойства результативности: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств.

Основные результаты — то, ради чего создается формальная организация и осуществляется работа. Они выражаются в форме целей и задач.

Сопряженные и побочные — результаты, которые сопутствуют основному, но могут быть как желательными (прибавляются к основному), так и нежелательными (вычитаются из основного).

Пример измерения показателей результативности предприятия по Д.С. Синку приводится в табл. 15.4.

Таблица 15.4

Свойства результативности и ее измеряемые признаки

Критерий измерения	Отношение измеряемых признаков
1	2
Действенность (эффективность)	Индексы, показывающие степень достижения цели (норм) в одном периоде по сравнению с другим периодом
Экономичность	Ресурсы, подлежащие потреблению в сопоставлении с ресурсами, фактически потребленными
Качество	Оценивается, произведен и доставлен ли продукт так, как было задумано и требовалось; удовлетворен ли покупатель товаром; будет ли товар выполнять то, для чего он предназначен
Прибыльность	Сопоставляются: чистый доход (после вычета налогов) и объем продаж; чистый доход и совокупные активы; чистый доход и собственный капитал
Производительность	Соотносится надлежащая продукция с фактически потребленными ресурсами

1	2
Качество трудовой жизни	Может измеряться посредством индексов, интегрирующих ответы персонала на вопросы о состоянии дел по перечисленным аспектам
Внедрение новшеств	В строгом смысле количественное измерение пока не применяется

15.5. Проблемы управления, возникающие в связи с измерением

Трудности измерения связаны не только с получением количественных результатов, но и с выбором понятного всем способа их выражения. Речь идет о *проблеме языка* как средства коммуникации. Количественные результаты мы можем получить с помощью шкалы, кем-то разработанной или придуманной самостоятельно. Но в любом случае существует проблема содержательной интерпретации количественного значения измеренного признака. Строя шкалу, мы идем от номеров к числам, а затем, интерпретируя полученные в процессе измерения числа, движемся в обратном направлении — от чисел к номерам.

Детализация исходных данных — вторая проблема: необходимо решить, какие исходные данные использовать — содержательные (общие) или количественные (частные).

Третья проблема — *стандартизации условий измерения*, нахождение условий, при которых гарантируется правильность измерения.

И наконец, *проблема точности измерения*: как оценить отклонение (которое всегда существует), чтобы контролировать желаемые результаты?

Проблемы, сопряженные с процессом измерения, могут быть обусловлены существованием неясности и неопределенности. При кажущейся похожести это, тем не менее, разные ситуации. Если событие точно обрисовано, но может произойти, а может и не произойти, то речь идет о наличии *неопределенности*; если же дано неточное, размытое описание события, это означает наличие *неясности*. Следовательно, языком неопределенности являются статистика и теория вероятностей, а языком неясности — теория размытых множеств.

Вопросы для повторения

1. Чему предшествует измерение?
2. Что представляет собой измерение?
3. Какие шкалы измерения вам известны?
4. Назовите самую «слабую» шкалу.
5. Назовите самую «сильную» шкалу.
6. Какое правило используют, чтобы отличить номер от числа?
7. В чем состоит значение чисел как инструмента измерения?

Задания для закрепления материала

1. Постройте интервальную шкалу и шкалу отношений, используя рис. 15.2.

Рис. 15.2. Трафарет для шкалирования

2. Перечислите шаги построения шкалы наименований и постройте ее по одному и двум признакам.

Глава 16. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- 16.1. Пространство решений
- 16.2. Процесс принятия решений в целом
- 16.3. Обнаружение, идентификация и классификация проблем
- 16.4. Модели принятия решений
- 16.5. Нарботка альтернатив
- 16.6. Техники принятия решений
- 16.7. Согласование и утверждение решения

16.1. Пространство решений

Пространство (поле) решений — инструмент структурирования процесса поиска вариантов. В классической форме

(рис. 16.1) поле решений изображается как место взаимодействия трех переменных — полей альтернатив, отражающих желания, возможности и условия их достижения, для которых характерны, соответственно:

- 1) высокая степень стремления, но относительно низкая степень доступности;
- 2) сравнительно невысокая степень стремления, но относительно высокая степень доступности;
- 3) легитимность с общественной точки зрения.



Рис. 16.1. Компромисс желаний и возможностей и роль рамочных условий в его достижении:

- 1 — хочу, но не могу; 2 — могу, но не хочу; 3 — хочу и не запрещено, но не могу;
4 — могу и не запрещено, но не хочу; 5 — хочу и могу, но запрещено (криминальное поле); 6 — хочу, могу и не запрещено

Плоскости 5 и 6 на рис. 16.1 — поле компромисса возможных альтернатив и решений, которые могут реализоваться при отсутствии внутреннего и внешнего противодействия. Предприятие заинтересовано в том, чтобы поле 6 было достаточно большим с точки зрения количества альтернатив, что означает необходимость сужения поля 5 — поля запретов, нарушение которых порождает административную и даже уголовную ответственность.

К полю решений можно применить классификацию, предложенную Ф. Брейбруком и Ч. Линдбломом и основанную на двух признаках: а) степени изменений, достигаемых с помощью решений, б) степени понимания ситуации относительно той области, которую регулирует решение (рис. 16.2).

Манипулирование данными переменными позволяет улучшить представления о том, что реально является предметом нашего выбора и что мешает его расширить.

16.2. Процесс принятия решений в целом

Принятие решения — действие, состоящее в выборе одного из нескольких вариантов (альтернатив), каждый из которых



Рис. 16.2. Пространство принятия решений

основывается на присущей только ему идее; мыслительный процесс, охватывающий всю деятельность по преодолению какой-либо проблемы, понимаемой в менеджменте как угроза целям.

Процесс принятия решений — процедура итеративная, включающая несколько последовательных шагов (обычно выделяют шесть), носящих виртуальный характер (табл. 16.1):

1-й шаг — обнаружение проблемы;

2-й шаг — классификация проблемы;

3-й шаг — анализ альтернатив;

4-й шаг — выбор из имеющихся альтернатив лучшей (собственно момент принятия решения);

5-й шаг — согласование решения;

6-й шаг — утверждение решения.

Поскольку данный процесс виртуален, то никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты.

Таблица 16.1

Процесс принятия решения в целом

Шаг	Цель	Суть работы	Инструменты
1	2	3	4
1-й	Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	Система контроля
2-й	Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	Формально принятые классификаторы

1	2	3	4
3-й	Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	Формальные процедуры сбора, регистрации идей и наложения ограничений
4-й	Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	Модели и техники принятия решений
5-й	Согласование решения	Устранение противников решения	Формальные процедуры согласования
6-й	Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	Формальные процедуры утверждения решения лицами, имеющими на то полномочия

16.3. Обнаружение, идентификация и классификация проблем

Обнаружить проблему — значит понять суть угрозы целям. Механизм (модель) обнаружения проблем аналогичен модели контроля (см. параграф 10.2) и содержит такие же четыре элемента с теми же функциями:

- **норма (эталон)** — устанавливает нормативное значение желаемого результата, достижение которого контролируется;
- **сенсор** — измеряет фактические значения контролируемых признаков и информирует о них дискриминатора;
- **предел допустимых отклонений** — позволяет осуществлять селективный (избирательный) подход к отклонениям и выбирать лишь те, которые существенны;
- **дискриминатор** — сравнивает фактические значения результата с нормативными и, если отклонение превышает допустимый предел, информирует об этом орган принятия решений.

Уже здесь мы обнаруживаем как минимум две нормы: эталон (как мера полезности, образец, цель, задача) и предел допустимых отклонений (как инструмент для избирательности реагирования на отклонения).

Теория принятия решений выделяет четыре ситуации по отношению к проблеме:

- **определенность** — если лицо, принимающее решение, имеет полную информацию о значениях результатов (выхода) и его состояниях (природе);

- *риск* — если известны значения результатов и вероятность событий;
- *неопределенность* — если значение результатов известно, но нет сведений о вероятности событий;
- *неясность* — если событие определено нечетко, и его трудно классифицировать.

Классификация проблем позволяет выделить среди них приоритетные, первоочередные с точки зрения решения, с тем чтобы приступить к их анализу. С этой целью определяются сила угрозы целям (от нее зависит срочность (важность) устранения проблемы) и степень изученности (понимание) проблемы.

Г. Саймон предложил еще один классификационный признак — *структуризации проблем*. В его варианте различают следующие группы проблем:

- стандартные;
- хорошо структурированные;
- слабо структурированные;
- неструктурированные.

Классификация Саймона удобна для наработки альтернатив и выбора методов поиска решения.

16.4. Модели принятия решений

Модель — условный и упрощенный образ объекта исследования, который конструируется субъектом исследования таким образом, чтобы отобразить характеристики объекта (элементы, свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры), существенные для цели исследования.

Адекватность модели объекту исследования правомерно определять лишь относительно определенной цели. Практическое значение модели состоит в том, что субъекту исследования более доступен ее анализ, чем непосредственное изучение объекта.

Содержание метода моделирования передает следующий алгоритм:

- 1) конструирование модели (например, $S \equiv [\{a_i\}, \{r_j\}]$, $a_i \in A$, $r_j \in R$, где a — элементы; r — отношения между элементами);
- 2) сопоставление результатов анализа с данными об объекте;
- 3) корректировка модели.

Модели с конкретными числовыми значениями характеристик называют *числовыми*; записываемые с помощью логических выражений — *логическими*; выраженные в графических образах (графиках, диаграммах, рисунках) — *графическими*; модели, отвечающие на вопрос «как должно быть?» — *нормативными*, а на вопросы «как это происходит?» и «как это будет развиваться?» — *дескриптивными*.

Для решения проблемы очень важно состояние данных — репрезентативность (степень представительности), квантификация (количественное выражение) и степень агрегации, — а также изученность проблемы и доступность информации о ней.

Нестандартные решения обычно поручаются работнику со штабными полномочиями, и они требуют взаимопонимания сторон, участвующих в разработке проекта.

Условия достижения взаимопонимания сторон:

- доверие участников процесса к рекомендациям друг друга;
- способность каждой из сторон воспринимать мотивации, стремления и ценности партнера;
- привлечение исполнителей на этапе формулирования целей, с тем чтобы они лучше понимали ожидания потребителей;
- понимание сторонами особенностей процесса формирования решений (не только собственного, но и другой стороны);
- вовлечение потребителей в процесс подготовки планов и программ, с тем чтобы полнее учесть запросы и определить шкалу ценностей потребителей и таким образом повысить вероятность успеха;
- умение поставить себя на место потребителя и мыслить подобно ему, оценивая ожидаемые результаты.

Следует использовать и преимущества интерактивного программирования решения. Понимание процесса принятия решения предполагает умение предсказать его *выход*. Только точное измерение достоинств всех вариантов вселяет уверенность в том, что среди них будет выбран наиболее подходящий.

16.5. Нарботка альтернатив

Важным шагом анализа проблем является **наработка альтернатив** — определение причин возникновения проблем, число которых должно быть достаточным, чтобы охватить наиболее вероятные из них и расширить потенциал организации. Выбор возможен при наличии как минимум двух *альтернатив* — сформулированных, высказанных и зарегистрированных идей.

Таким образом, число альтернатив равно числу идей, предлагаемых планировщиком как лицом, разрабатывающим проект решения. Если идей недостаточно, целесообразно прибегнуть к процедуре их генерирования, создав условия, благоприятные для привлечения лиц, заинтересованных в данном решении.

Алгоритм наработки альтернатив:

- выдвижение идей планировщиком;
- предложение альтернатив лицами, заинтересованными в решении;
- получение идей со стороны лиц, обладающих информацией, ревалентной проблеме;
- формирование списка альтернатив;
- упорядочение списка альтернатив;
- выбор техники принятия решения;
- собственно принятие решения на основе выбранной техники и ее циклического применения.

К наработке альтернатив можно подходить с использованием классификации проблем, в частности по Г.А. Саймону (табл. 16.2).

Таблица 16.2

Методы поиска альтернатив на основе классификации проблем

Класс проблемы	Характер проблемы	Метод поиска альтернатив	Число альтернатив
1-й	Стандартные	Заранее наработанные варианты решения и правила выбора альтернативы	Соответствует указаниям нормативных документов и методик
2-й	Хорошо структурированные	Формализация задачи с целью использования стандартных программных средств и ПЭВМ	Слишком велико, хотя и зависит от количества переменных и силы ограничений
3-й	Слабо структурированные	Системный подход и модель для наработки альтернативных состояний и адекватных им решений	Равно альтернативам, которые мы способны воспринять как отдельные и самостоятельно существующие
4-й	Неструктурированные	Опрос экспертов и обсуждение полученных мнений с целью их сближения для выделения альтернатив	Зависит от результата опроса экспертов

Первый класс проблем, таким образом, отличается стандартностью решений; второй — стандартностью методов наработки альтернатив и принятия решения; третий и четвертый — нестандартностью как в наработке альтернатив, так и в выборе из них лучшей.

16.6. Техники принятия решений

Роль техник принятия решения в работе менеджера состоит в том, что они являются инструментами рационального выбора и документирования этого выбора.

Выбор означает выделение лучшей из имеющегося набора альтернатив.

Крайние ситуации выбора:

- 1) безальтернативность; исход — либо да, либо нет;
- 2) слишком много альтернатив; исходы определяются ситуацией «может быть».

Выход из *ситуации 1* — увеличение числа альтернатив, из *ситуации 2* — сужение их количества (рис. 16.3).

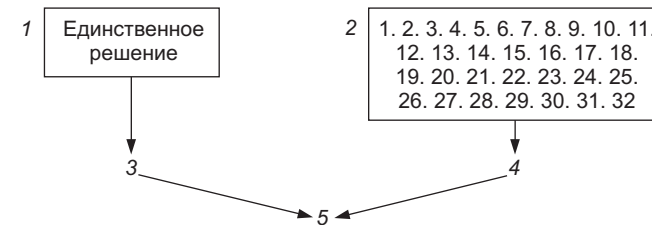


Рис. 16.3. Пошаговое принятие решения:

1 — выбора нет; 2 — излишество альтернатив; 3 — наработка дополнительных альтернатив; 4 — сокращение числа альтернатив; 5 — удовлетворительное для рационального выбора число альтернатив

На рис. 16.4 отражены принципиально разные подходы к **выбору лучшей модели**.

После того, как определена модель принятия решения, необходимо сделать **выбор техники** выявления лучшей альтернативы. Однако «внутри» модели уже существует некий спектр возможных техник. Например, большой ряд стандартных оптимизационных задач, решаемых компьютером. Кроме того, любую задачу, встречающуюся в практике работы менеджера, можно превратить в стандартную с помощью компьютерных программ типа Excel.

Требует решения и **проблема критерия**. Оптимальный выбор предполагает максимизацию функции полезности, для чего следует сравнить все возможные варианты, состояния и конкурирующие стратегии для всех наборов переменных, или критериев. Эта задача не может быть реализована во всей полноте. В лучшем случае удастся сравнить ограниченное число альтернатив при ограниченном числе критериев.

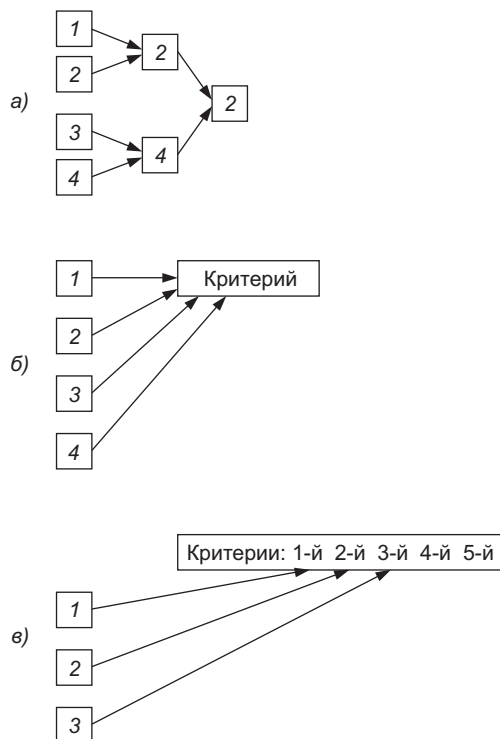


Рис. 16.4. Типичные ситуации принятия решения:

а — парный последовательный выбор; б — выбор по одному критерию;
в — выбор по многим критериям

В табл. 16.3 приводятся эмпирически выделенные типичные ошибки менеджера при выборе критерия и раскрывается их связь с погрешностями, которых следует избегать в оптимизации сложных решений.

Таблица 16.3

Типичные ошибки при выборе критерия

Типичные действия	Суть ошибки
1	2
Использование не «точных» критериев, а их «заместителей»	Ошибки носят вынужденный характер, проистекая из несимметричности представления критерия-«заместителя» в количественной форме, когда «точный» критерий невозможно выразить в количественном виде

1	2
Игнорирование абсолютных значений критерия	При использовании удельных критериев выбираются как оптимальные альтернативы, которые при абсолютном значении критерия таковыми не являются
Недостаточное внимание к критерию маргинальной прибыли	Прибыль как высокоагрегированный показатель является принципиально лучшим критерием, который наиболее полно отражает степень эффективности альтернатив и пренебрежение которым нежелательно
Невозможность одновременной максимизации прибыли и минимизации затрат	Стремление максимизировать прибыль при минимуме затрат некорректно, так как это две асимметричные цели, которые не могут быть достигнуты одновременно
Пренебрежение фактором времени	Кратко- и среднесрочные цели прогнозировать легче, в связи с чем возникает пренебрежение к долгосрочным целям, что не всегда оправданно
Опасность ошибок в связи с измерениями на основе ранжирования	Использование интегрированных оценок, полученных на основе различных шкал измерения, некорректно, поскольку номера в форме чисел и кардинальные числа — не одно и то же

Обобщим вышеизложенное:

- получать оптимальные, но неосуществимые на практике решения, не имеет смысла;
 - приблизительно верное решение, которое нашло применение, лучше, чем точное, но не имеющее практического использования решение;
 - существуют ограничения, не поддающиеся контролю со стороны лица, принимающего решение, при которых субоптимизация является единственно возможным методом обоснования выбора;
 - оптимальные решения теоретически возможны, но на практике они, как правило, субоптимальны.
- А что такое *субоптимизация*? Суть данного понятия разъясняют следующие утверждения теории субоптимизации:
- субоптимальное состояние системы, формируемой из подсистем, менее эффективно, чем ее оптимальное состояние;
 - оптимизация каждой из подсистем приводит к субоптимальному состоянию системы в целом;

- оптимальное состояние каждой подсистемы в системе менее эффективно, чем оптимальное состояние всей системы;
- оптимизация состояния полной системы приводит к субоптимальным состояниям множества составляющих ее подсистем;
- оптимизация каждой из подсистем полной системы не приводит к столь же хорошему состоянию полной системы, как в случае субоптимизации подсистем.

Довольно популярна и весьма наглядна техника принятия решений, известная как **таблицы решения**, или **метод взвешенных оценок**. Она обеспечивает рациональное обоснование выбора при сравнении сложных многомерных вариантов (решении многокритериальных задач). Исходное положение: ни один из рассматриваемых вариантов не может быть лучше других по всем критериям.

Полный алгоритм данной техники:

- формулирование задачи;
- назначение критериев;
- построение иерархии (дерева) решения, если образовалось шесть и более критериев;
- назначение весов критериям;
- нормирование весов;
- разработка шкалы для оценки альтернатив;
- оценка альтернатив по каждому критерию;
- нахождение суммарного числового выражения ценности каждой альтернативы;
- выбор лучшей альтернативы на основе суммарного числового выражения ценности каждой альтернативы.

Пример. Необходимо подобрать компьютер к конкретному рабочему месту (табл. 16.4).

Таблица 16.4

Техника «Таблица решения»

Критерий	Вес относительной важности	Альтернативы			
		1-я		2-я	
		Баллы	Общее количество баллов	Баллы	Общее количество баллов
Цена	4	10	40	7	28
Конфигурация	3	9	27	6	18
Гарантия	2	8	16	8	16
Сервис	1	8	8	6	6
			$\Sigma 91$		$\Sigma 68$

Сравнительный анализ альтернатив:

Вопрос	Ответ
Какая из альтернатив лучше?	Альтернатива 1, получившая 91 балл
Насколько она лучше другой?	На 23 балла, что достаточно много
Насколько оценка лучшей альтернативы близка к идеальной?	100 баллов – 91 = 9 баллов

Мы рассмотрели довольно простую ситуацию, но на практике все сложнее.

Пример. Необходимо сделать выбор исходя из 14 критериев, ранжируя их путем выстраивания в иерархическую структуру (I) на основе построения аддитивной функции ценности (рис. 16.5).

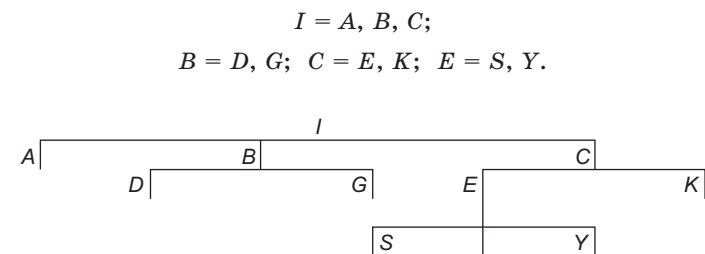


Рис. 16.5. Ранжирование альтернатив

При наличии большого числа критериев с выраженной иерархией важно найти численные значения условных весов (они назначаются лицом, принимающим решение). Для нашего примера веса относительной важности проставлены на рис. 16.6.

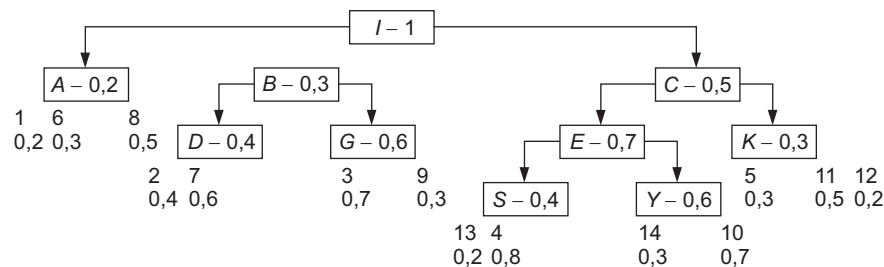


Рис. 16.6. Назначение весов критериев

Результаты нормализованных значений каждого из 14 критериев отражены в табл. 16.5.

Таблица 16.5

Нормализация веса относительной важности для 14 критериев

Критерий	Произведение	Вес относительной важности критерия
1-й	0,2 · 0,2	0,04
6-й	0,2 · 0,3	0,06
8-й	0,2 · 0,5	0,1
2-й	0,3 · 0,4 · 0,4	0,048
7-й	0,3 · 0,4 · 0,6	0,072
3-й	0,3 · 0,6 · 0,7	0,126
9-й	0,3 · 0,6 · 0,3	0,054
13-й	0,5 · 0,7 · 0,4 · 0,2	0,028
4-й	0,5 · 0,7 · 0,4 · 0,8	0,112
14-й	0,5 · 0,7 · 0,6 · 0,3	0,063
10-й	0,5 · 0,7 · 0,6 · 0,7	0,147
5-й	0,5 · 0,3 · 0,3	0,045
11-й	0,5 · 0,3 · 0,5	0,075
12-й	0,5 · 0,3 · 0,2	0,03
		$\sum 1$

Следующий вопрос: какая альтернатива лучше по 1-му, 2-му ... 14-му критерию? Используем 10-балльную шкалу и получим количественные оценки, приписываемые каждой альтернативе (табл. 16.6).

Таблица 16.6

Вычисление и агрегирование оценок

Критерий	Вес относительной важности	Альтернативы											
		1.1	1.2	2.1.	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	4.4.1	4.4.2	4.4.3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-й	0,04	8	2	8	7	6	5	6	5	10	8	8	6
2-й	0,06	6	4	6	9	9	9	9	9	8	6	6	9
3-й	0,1	1	1	5	5	5	5	8	8	8	9	9	9
4-й	0,048	1	1	2	2	2	2	9	9	10	10	10	10
5-й	0,072	6	5	6	8	7	7	8	7	9	9	6	8

Окончание табл. 16.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
6-й	0,126	6	6	6	9	8	7	9	8	9	7	6	8
7-й	0,054	8	7	8	6	6	7	6	7	9	8	8	7
8-й	0,028	5	9	5	7	7	7	7	7	7	7	5	5
9-й	0,112	8	7	8	6	6	6	6	6	8	8	8	9
10-й	0,063	7	5	7	8	8	5	8	5	10	9	7	9
11-й	0,147	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
12-й	0,045	8	6	8	7	5	5	6	6	10	10	8	9
13-й	0,075	6	8	6	6	6	6	6	6	7	7	6	10
14-й	0,03	7	10	7	7	7	6	7	6	6	8	7	7
Сумма оценок		6,2	5,5	6,6	7,0	6,6	6,1	7,6	7,1	8,9	8,4	7,5	8,3

Сумма произведений количественных значений весов критериев и приписанной альтернативам количественной оценки, полученной в последней строке табл. 16.6, позволят ранжировать 12 альтернатив по их соответствию цели, выраженной 14 критериями.

Не менее известна техника *деревя решений*, применяемая как с учетом, так и без учета вероятности исходов.

Пример. Рассматриваются две крайние альтернативы: 1) оборудование новой линии для производства нового товара; 2) затраты на ремонт старой линии для поддержания ее в работоспособном состоянии (табл. 16.7).

Таблица 16.7

Принятие решения на основе техники дерева решений

Альтернатива	Номера исхода	Прибыль, млн р.*	Вероятность исхода	Вероятность конкуренции	Общая оценка**
1	2	3	4	5	6
Альтернатива 1 (новая линия по производству нового продукта)	1.1. Успех	500	0,3	Нет 0,7	$525 = 500 \times$ $\times 5 \text{ лет} \cdot 0,3 \cdot 0,7$
				Да 0,3	225

1	2	3	4	5	6	
	1.2. Средний результат	200	0,5	Нет 0,6	300	
				Да 0,4	200	
	1.3. Неудача	-100	0,2			$-20 = -100 \times 1 \text{ год} \cdot 0,2$
					$\sum 1230$	
Альтернатива 2 (ремонт старой линии)	2.1. Успех	300	0,2	Нет 0,3	$90 = 300 \times 5 \text{ лет} \cdot 0,2 \cdot 0,3$	
				Да 0,7	210	
	2.2. Средний результат	100	0,7	Нет 0,4	140	
				Да 0,6	210	
	2.3. Неудача	-50	0,1			$-25 = -50 \times 5 \text{ лет} \cdot 0,1$
						$\sum 625$

* Годовая масса прибыли рассчитывается самостоятельно.

** Общая оценка каждого исхода (строк таблицы, кроме тех, где записана сумма значений исходов) расшифрована для похожих случаев в 6-м столбце таблицы.

Первое *ветвление* (отсюда и название техники «дерево решений») производится в столбце 2, а второе — в столбце 5 табл. 16.7. Рассчитывая на успех, планировщик, естественно, не должен игнорировать и другие исходы — средний результат и неудачу (см. столбец 2). Он также не может упускать из виду исходы, проистекающие из наличия или отсутствия конкуренции (см. столбец 5). При назначении вероятности исходов планировщик имеет в виду, что варианты ее распределения для случая ветвления на два исхода следующие: 0,9 — 0,1; 0,8 — 0,2; 0,7 — 0,3; 0,6 — 0,4 и 0,5 — 0,5.

16.7. Согласование и утверждение решения

Необходимость уточнения и согласования решения проистекает из того, что любое решение влияет на работу всех (или части) подразделений организации и способно вызвать сопротивление ему. Необходимо найти способ уточнить частные и общий эффекты от различных альтернатив, например, применить *матрицу согласования решений* (табл. 16.8), предложенную С. Янгом.

Матрица согласования решений

Отделы, участвующие в решении проблемы	Альтернативы			Встречное предложение	
	1-я	2-я	3-я	отдела 2	отдела 4
Отдел 1, доход, у.е.	1500	2000	2500	500	-500
Отдел 2, доход, у.е.	800	100	-400	2000	100
Отдел 3, доход, у.е.	1000	-200	-100	-4000	-1000
Отдел 4, доход, у.е.	-2000	-800	-1500	-1000	2000
Общий доход по предпочтению, тыс. у.е.	1300	1100	500	-2500	600

Для согласования необходимо:

- определить, на какие подразделения повлияет решение;
- назначить исполнителей для составления маршрутов движения документов, разработки графиков по уточнению и согласованию решения, регистрации встречных предложений;
- исчислить отдачу (доход) от реализации решения и выявить реакцию работников подразделений, на которые влияет это решение;
- рассчитать чистую выгоду от решения; определить способ и размер стимулирования тех подразделений, которым данное решение не нравится.

Утверждение решения оформляется правовым актом. С этого момента начинается реализация решения. Прежде всего, лицо, подписавшее акт, направляет его как подразделениям-исполнителям, так и тем, кого касается содержание решения.

Задание для закрепления материала

Установите с помощью классификации Саймона классы перечисленных ниже проблем и наработайте подход к их решению исходя из количества альтернатив, соответствующего установленному вами классу:

- 1) участвовавшие случаи жалоб клиентов на качество производимой продукции (услуг);
- 2) неудача программы освоения нового рынка, принятой предприятием;
- 3) рост запасов товаров на складе торгового предприятия;
- 4) участвовавшие опоздания персонала на работу и ошибки в работе.

Ответы оформите в табл. 16.9.

Таблица 16.9

Шаблон для классификации проблем

Класс проблемы	Характер проблемы	Количество альтернатив	Способ поиска решения

Глава 17. МОДЕЛИ И ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- 17.1. Выбор модели принятия решения
- 17.2. Одноцелевые модели принятия решения
- 17.3. Многоцелевые модели принятия решения
- 17.4. Диагностическая модель принятия решения
- 17.5. Оптимизационные модели принятия решения

17.1. Выбор модели принятия решения

Решение достигается путем выбора, предсказания правильной альтернативы. Это не отдельный акт, а процесс, при котором выбор может быть достигнут при некотором конечном числе итераций.

Модели принятия решения представляют собой инструмент выявления зависимостей между переменными, оценки стоимости производимых изменений, анализа различных стратегий, изучения чувствительности результатов к возмущениям. При кажущемся сравнительно большим их разнообразием, модели принятия решения объединены в шесть групп (табл. 17.1).

Таблица 17.1

Модели принятия решений

Группа	Тип модели	Содержание выбора
1	2	3
1-я	Одно- и многоцелевые (многокритериальные или многомерные)	Оценки и расчеты для проведения выбора между сложными вариантами

Окончание табл. 17.1

1	2	3
2-я	Компромиссов	Оценка и взвешивание замен в средствах и целях
3-я	Оптимизационные	Достижение локального оптимума
4-я	Оценочные	Версии и информация объединяются в общее решение
5-я	Познавательные	Проверка истинности в рамках данного метода рассуждений
6-я	Диагностические	Систематический поиск нарушений в работе системы

17.2. Одноцелевые модели принятия решения

Одноцелевые, или однокритериальные, модели основываются на одном экономическом критерии. Процедуры оценки выявляют разность либо соотношение прибыли и издержек, эффективности (дохода) и затрат, входа и выхода.

Пример одноцелевой модели представлен на рис. 17.1.

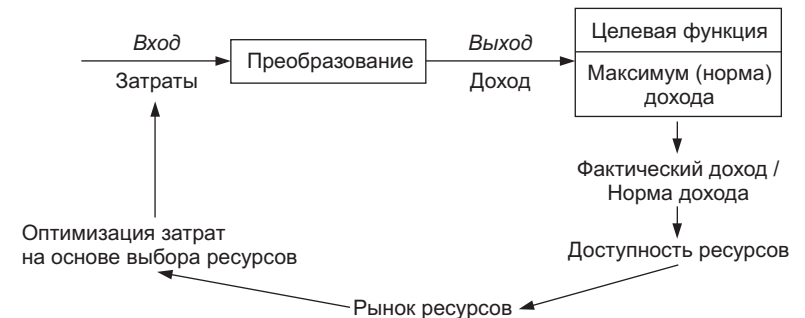


Рис. 17.1. Цикличность в рамках одноцелевой модели принятия решения

Разность между входом и выходом для случая, когда они получены в один период времени (мы игнорируем способность денег менять свою стоимость со временем), можно записать математически:

$$P_i = \sum_j b_{ij} - \sum_k c_{ik}, \text{ или } P_i = \frac{\sum_j b_{ij}}{\sum_k c_{ik}},$$

где P_i — значение разности или отношения выхода ко входу для варианта i при $i = 1, 2, \dots, m$; b_{ij} — значение дохода j для варианта i при $j = 1, 2, \dots, r$; c_{ik} — значение затрат k для варианта i при $k = 1, 2, \dots, s$.

Введем в модель фактор изменения стоимости денег — разность $(B - C)$ или отношение (B/C) , тем самым приведя ее к текущему виду:

$$PV(B - C)_{iT} = \sum_{t=1}^T \frac{B_{it}}{(1 + I)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{C_{it}}{(1 + I)^t};$$

$$PV(B / C)_{iT} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{B_{it}}{(1 + I)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{C_{it}}{(1 + I)^t}},$$

где I — значение процентной ставки; B_{it} — суммарная прибыль за отдельный период времени t для варианта i ; C_{it} — сумма издержек за период t для варианта i ; $PV(B - C)_{iT}$ — полное приведенное значение разности $(B - C)$ для всего срока планирования T для варианта i ; $PV(B/C)_{iT}$ — полное приведенное значение отношения (B/C) для всего срока планирования T .

Оценивание значений $(B - C)$ и (B/C) производится следующими методами:

- сравниваются полные приведенные значения $(B - C)$ и (B/C) для каждого вложения капитала и выбирается вариант с наивысшим значением;
- исчисляется срок окупаемости капиталовложений, сравниваются годовой чистый доход и величина капиталовложения; выбирается вариант с самым коротким сроком окупаемости;
- используется коэффициент окупаемости и определяется процентная ставка, при которой полное приведенное значение $(B - C)$ равно нулю.

17.3. Многоцелевые модели принятия решения

Многоцелевые (или многомерные, многокритериальные) модели используются, когда либо общую цель трудно выразить в одном критерии, либо существует разброс мнений, который нельзя игнорировать. Об этом говорилось ранее (см. параграф 3.3). В литературе по проблематике решения многомерных задач прослеживается тенденция приоритетности подхода к проблемам с разных точек зрения. Прикладной целью применения задач данного типа является достижение согласия между группами носителей различных ценностей, выразителями разных интересов и суждений, отличающихся несходством приоритетов. Большинство проблем реального мира связано со столкновением несовместимых целей, лучший выход из которого — поиск компромисса.

Общая цель, как правило, компромиссна. Решения, таким образом, должны приниматься на основе многошаговой процедуры поиска компромисса, при котором найденный выход является не абсолютным и императивом, а результатом согласования. Наложение дополнительных ограничений при этом означает, что поиск оптимального решения по существу приводит к субоптимизации, которая представляет собой частный случай оптимизации (см. параграф 16.6).

Типичным примером многокритериальной задачи является выбор организационно-правовой формы: налицо и общая цель, выразить которую одним критерием трудно, и различные точки зрения, которые нельзя не учитывать.

Общий алгоритм решения многокритериальной задачи:

- 1) формирование списка суждений путем сбора высказываний экспертов, отражающих предпочтения различных лиц (или их групп) по поводу целей и представителей этих целей (критериев);
- 2) упорядочение критериев:
 - группирование по степени соответствия предпочтениям различных социальных групп;
 - ранжирование групп критериев;
 - ранжирование критериев внутри группы;
- 3) назначение количественных значений веса относительной важности избранного набора критериев;
- 4) ранжирование имеющихся альтернатив по каждому из избранных критериев;
- 5) общая агрегированная оценка каждой альтернативы.

Р. Кини и Х. Райфа предлагают проверять соответствие проблеме выбранного набора целей и критериев, а для этого оценивать следующие качества критериев:

- *полнота* — охват важнейших аспектов проблемы, способность показать достижимость общей (глобальной) цели. Условие удовлетворяется, если цели нижнего уровня иерархии включают все области (аспекты) нашей заинтересованности в рассматриваемой проблеме и если отдельные критерии, связанные с каждой из целей нижнего уровня, обладают свойством всесторонности;
- *действенность (операциональность)* — ясность смысла критериев как выдвинувшему их субъекту, так и оппонентам;
- *разложимость* — оценка упрощается, если процесс можно разбить на части;
- *неизбыточность* — критерии не должны акцентировать внимание на одних и тех же аспектах возможных последствий;
- *минимальную размерность* — желательно свести набор критериев к возможному минимуму.

Примеры решения многокритериальных задач различного уровня сложности были рассмотрены в параграфе 16.6 «Техники принятия решения».

17.4. Диагностическая модель принятия решения

Диагностирование — систематический поиск сбоев (отклонений) и отказов (повреждений) в работе системы.

Существуют различия между исправлениями системы, вызванными *отклонениями* в ее работе, и *отказами* (повреждениями) системы. Прогресс в диагностировании повреждений связан с уходом от восприятия системы как совокупности элементов, которые могут независимо друг от друга выходить из строя, и рассмотрением отказа в работе системы как процесса, вследствие которого система переходит из состояния равновесия в состояние сбоя.

Вместо поиска отдельных поврежденных элементов внимание должно сосредоточиваться на *изучении сил*, под воздействием которых происходит смена состояний системы. Диагностический процесс следует рассматривать как последовательное чередование шагов по обнаружению и устранению неупорядоченности (табл. 17.2).

Таблица 17.2

Шаги процесса диагностирования		
Шаг	Суть операции	Цель
1	2	3
1-й	Начало наблюдения	Выделить симптомы
2-й	Ранжирование симптомов	Получить информацию о важности каждого симптома
3-й	Оценка комбинации симптомов	Описать функцию принадлежности для нормального и аномального состояний системы. Функция принадлежности используется для описания границы (переходной области) — от множества нормальных значений переменной, которые последняя принимает при отсутствии симптома, до множества аномальных ее значений, которые она принимает при наличии симптома

Неразмытый переход

Размытая переходная область

Окончание табл. 17.2

1	2	3
4-й	Формулирование возможных причин отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности
5-й	Выявление степени близости наблюдаемых состояний к предполагаемым отклонениям	Определить силу зависимости между i -й переменной и j -м отклонением
6-й	Установление реальных причин отклонений	Определить для каждого отклонения уровень важности каждой переменной с точки зрения ее близости к критическому уровню
7-й	Переход к исправлению системы	

Помощь в диагностировании оказывает *декомпозиция проблемы*, позволяющая через симптомы выйти на причины, сгруппировать их и выделить силы, порождающие эти причины (рис. 17.2).

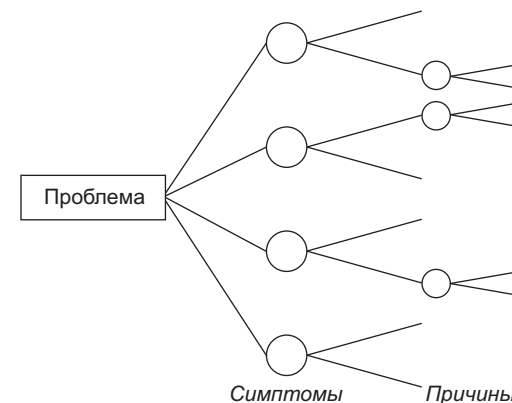


Рис. 17.2. Декомпозиция проблемы

Алгоритм декомпозиции:

- обнаружение и идентификация проблемы;
- составление списка симптомов и эмпирическое их объяснение;
- выделение причин отклонений на основе декомпозиции причин симптомов;

- составление списка причин, их группировка, уточнение и упорядочение;

- выделение сил, породивших данные комплексы причин.

Анализ причин возможен с использованием четырех подходов: традиционного (наработка альтернатив и поиск решения на основе предыдущего опыта), ситуационного (с учетом особенностей изучаемой системы), системного (на основе набора атрибутики систем и системной логики), процессного (исходя из новой алгоритмизации изучаемого отношения).

17.5. Оптимизационные модели принятия решения

В отличие от одно- и многоцелевых задач, которые позволяют сравнивать входы и выходы моделей, **оптимизационные модели** дают возможность оценить сам процесс преобразования. Основное утверждение оптимизационной задачи сводится к отысканию максимума функции (например, максимума стоимости или прибыли) либо минимума в области издержек (например, минимума показателей стоимостных (полных затрат) или натуральных (например, суммарных простоев).

Пример. Необходимо оптимизировать запасы и, соответственно, рассчитать экономически выгодный объем заказа, при котором достигается оптимальное значение затрат на закупку, оформление заказа и хранение запасов.

Оговорим ограничения:

- закупаются материалы одного типа;
- вводятся условия, создающие достаточную степень определенности: годовая потребность в изделии — 3600 ед.; закупочная цена без скидки на количество — 1 у.е./ед.; стоимость оформления заказа — 10 у.е.; цена капитала — 10 % годовых; объем заказа (число изделий, входящих в один заказ).

Тогда общие затраты на создание запасов и их хранение равны сумме затрат на закупку изделия, на оформление заказа и на хранение запасов. При этом затраты за закупку исчисляются как произведение годовой потребности и закупочной цены одного изделия; затраты на оформление заказа — как произведение числа заказов и стоимости оформления одного заказа; затраты на хранение заказа — как произведение стоимости среднего заказа и цены капитала.

Для иллюстрации рассмотрим пять различных случаев возможного объема заказа (табл. 17.3).

Оптимизация размера заказа

Число изделий в одном заказе, ед.	Средний заказ, ед.	Число заказов в год, ед.	Затраты		Стоимость среднего заказа, у.е.	Затраты	
			на закупку изделий, у.е.*	на оформление заказа, у.е.		на хранение (цена капитала), у.е.	полные, у.е.
3600	1800	1	3600	10	1800	180	3790
1800	900	2	3600	20	900	90	3710
900	450	4	3600	40	450	45	3685
450	225	8	3600	80	225	22,5	3703
225	112,5	16	3600	160	112,5	11,3	3771

* Затраты на закупку в год неизменно составляют 3600 у.е., потому что цена не зависит от объема заказа, поскольку скидки на объем партии не допускаются.

Примечание. Курсивом выделена строка оптимального числа заказов в год.

Графически процесс оптимизации изображен на рис. 17.3. Затраты за закупку здесь не показаны, поскольку они постоянны.

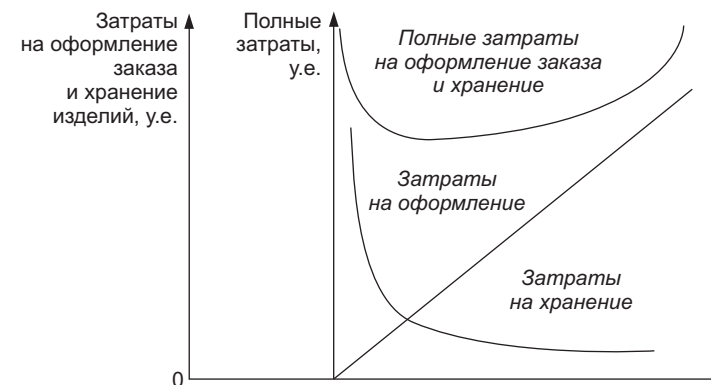


Рис. 17.3. Минимизация полных затрат на оформление заказов и хранение изделий

Вопросы для повторения

1. В каком случае возможно использование однокритериальной модели принятия решения?

2. Что вынуждает менеджера к использованию многокритериальной модели принятия решения?

3. В чем состоит отличие однокритериальной модели от оптимизационной модели принятия решения?

Задание для закрепления материала

Продемонстрируйте навык выбора (например, компьютера для вашего рабочего места) на основе техники «Таблица решения» и укажите в табл. 17.4 то, что вам дает общая оценка альтернатив.

Таблица 17.4

«Таблица решения»

Критерий	Вес относительной важности критерия	Альтернативы					
		1-я		2-я		3-я	
		Балл	Общая оценка	Балл	Общая оценка	Балл	Общая оценка
			Σ		Σ		Σ

- 1.
- 2.
- 3.

Глава 18. НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ, КООРДИНИРУЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ТОРГОВЛИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

18.1. Белорусская торгово-промышленная палата — координатор развития торговли Республики Беларусь

18.2. Белорусский республиканский союз потребительских обществ (Белкоопсоюз)

18.3. Общественные организации, осуществляющие опосредованное регулирование торговой деятельности

18.1. Белорусская торгово-промышленная палата — координатор развития торговли Республики Беларусь

Негосударственным органом, влияющим на эффективность работы торговой отрасли, является Белорусская торгово-промышленная палата (БелТПП). Это некоммерческая организация, основанная на членстве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Она выражает и защищает интересы белорусских производителей товаров, работ и услуг (независимо от формы собственности) на территории Республики Беларусь и за ее пределами, содействует развитию национальной экономики, осуществлению промышленных и научно-технических связей Республики Беларусь с другими странами.

БелТПП — член Международной торговой палаты, а с 2003 г. — и член Европейской ассоциации торговых палат (Европалаты). Белорусская и Российская торгово-промышленные палаты совместно образовали Координационный комитет по содействию процессам интеграции между субъектами хозяйствования Республики Беларусь и Российской Федерации.

Основной целью деятельности БелТПП является содействие развитию национальной экономики, промышленных, научно-технических и торговых связей Беларуси с другими странами, установлению и осуществлению деловых отношений между белорусскими и иностранными предпринимателями.

Структура органов БелТПП изображена на рис. 18.1.

Высший орган управления — съезд БелТПП, созываемый не реже одного раза в три года. Он утверждает устав, определяет основные направления деятельности организации, избирает

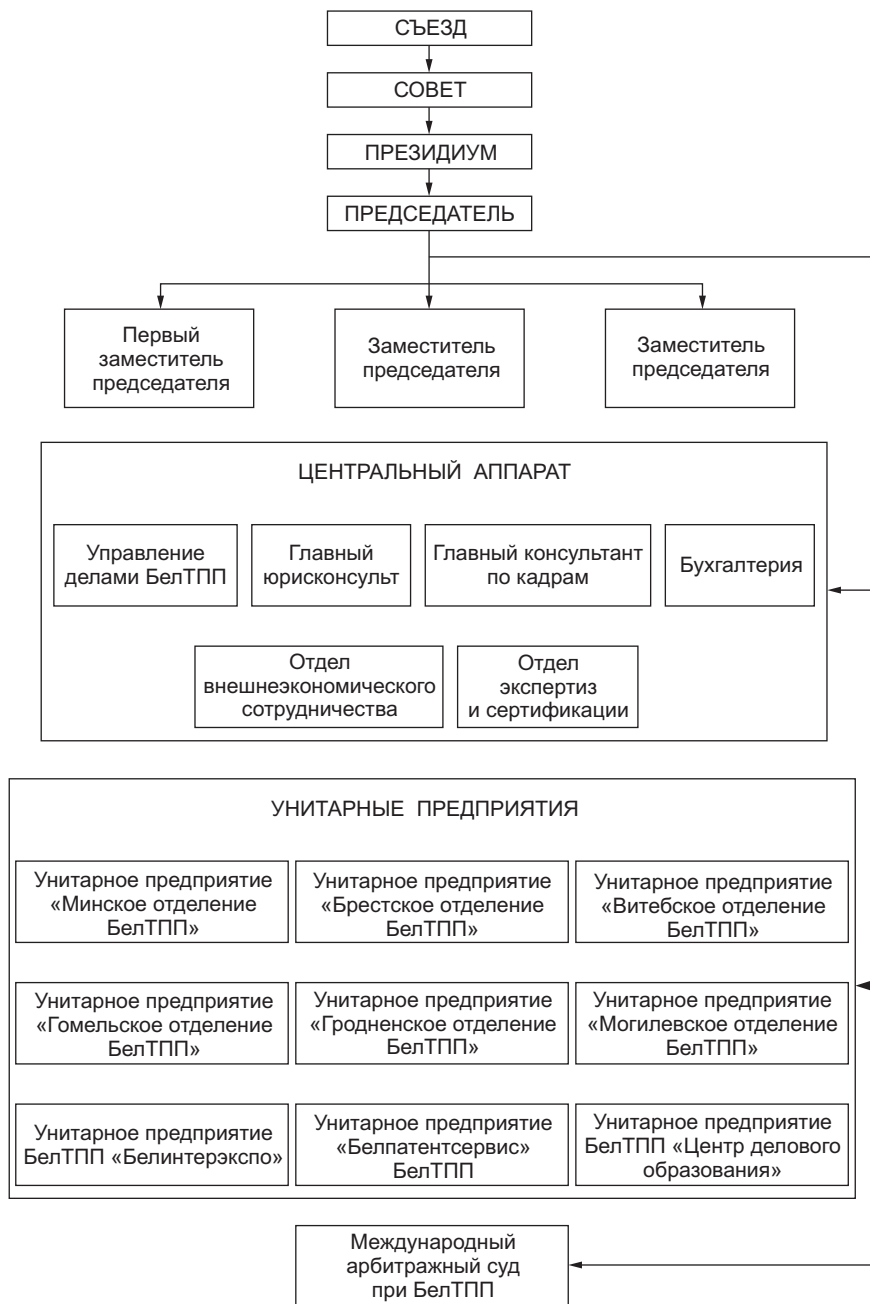


Рис. 18.1. Организационная структура Белорусской торгово-промышленной палаты

Совет БелТПП и ревизионную комиссию, решает вопросы реорганизации и прекращения деятельности БелТПП.

Между съездами руководство деятельностью торгово-промышленной палаты осуществляет Совет, избранный по исполнению решений съезда сроком на три года. Он возглавляется председателем, который организует работу Совета и ведет его заседания. Исполнительным органом БелТПП является Президиум, избираемый по представлению председателя и утверждаемый Советом. Президиум обеспечивает оперативное руководство деятельностью БелТПП, принимает и исключает из состава членов этой организации, вносит на утверждение проекты перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой деятельности и социального развития, разрабатывает и утверждает сметы доходов и расходов БелТПП, выполняет ряд других обязанностей, обеспечивающих ее эффективную деятельность.

Основные *функции* БелТПП в области регулирования торговли:

- подготовка нормативных и других документов, методических пособий по внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь и других стран СНГ;
- сбор и предоставление информации о внешнеэкономических связях республики, ее зарубежных представительствах и зарубежных торгово-промышленных палатах, с которыми сотрудничает БелТПП;
- организация посещений международных выставок, проводимых в Республике Беларусь торгово-промышленной палатой, предоставление информации о них и об участниках выставок;
- сбор и предоставление информации о выставочных мероприятиях, проводимых БелТПП в странах ближнего и дальнего зарубежья, рассылка приглашений для участия в них;
- публикация в изданиях, выпускаемых БелТПП, деловой информации о предприятиях, организациях и фирмах; размещение их предложений по научно-техническому и торгово-экономическому сотрудничеству, кооперации и совместному предпринимательству;
- рекламирование экспортного потенциала белорусских предприятий и организаций на рынках стран СНГ и других государств путем издания и распространения специальных каталогов, справочников, буклетов, а также посредством электронной сети БелТПП;
- внесение информации о предприятиях, организациях и фирмах в базу данных БелТПП и ее предоставление с целью содействия в установлении деловых связей и рекламы;

- привлечение руководителей и специалистов предприятий, организаций и фирм к участию в переговорах с представителями заинтересованных иностранных фирм, в презентациях, семинарах и симпозиумах, пресс-конференциях, приемах и других мероприятиях, проводимых БелТПП по заказам зарубежных партнеров;
- обеспечение членов БелТПП рекламной продукцией о ее деятельности и работе ее подразделений;
- предоставление информации о мировых ценах и о надежности зарубежных партнеров;
- проведение маркетинговых исследований на рынке Беларуси и других стран СНГ;
- проведение экспертизы количества, качества и комплектности товаров, сырья и оборудования;
- разработка и регистрация товарных знаков;
- оценка стоимости продукции и имущества;
- сертификация происхождения товаров, в том числе продукции собственного производства;
- определение кода товаров в соответствии с ТН ВЭД;
- декларирование таможенных грузов;
- сертификация соответствия продовольственных товаров, парфюмерно-косметических изделий и моющих средств;
- оформление паспортов сделок;
- переводы устные и письменные с иностранных языков на белорусский и русский языки и наоборот;
- разрешение международных хозяйственных споров через Международный арбитражный суд при БелТПП;
- оказание услуг в области охраны объектов промышленной собственности;
- организация участия хозяйствующих субъектов в выставочных мероприятиях за рубежом.

18.2. Белорусский республиканский союз потребительских обществ (Белкоопсоюз)

Деятельность кооперативных организаций основывается на принципах, сформулированных на конгрессе Международного кооперативного альянса в 1992 г. в Токио.

Основные *принципы* кооперации:

- добровольное объединение людей;
- удовлетворение потребностей членов кооператива;
- экономическая эффективность;

- самостоятельность членов кооператива и взаимная ответственность между ними и обществом;
- участие в демократическом управлении;
- само- и взаимная помощь;
- самостоятельность и автономия;
- добровольное и открытое членство;
- справедливое распределение благ;
- повышение образовательного уровня членов кооператива.

Ключевые *функции* Белкоопсоюза:

- формирование экономической, социальной, кадровой и научно-технической программ развития потребкооперации;
- разработка прогнозов развития потребкооперации;
- организация торговой, производственной, заготовительной, внешнеэкономической и иной деятельности;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- методологическое обеспечение деятельности потребительской кооперации;
- участие в международном кооперативном движении.

Структура Белкоопсоюза изображена на рис. 18.2.

Высшим органом управления Белкоопсоюза является общее собрание, исполнительно-распорядительным — правление, обеспечивающее руководство организацией в период между собраниями и состоящее из председателя, его заместителей и членов. Заседания правления проводятся по мере необходимости, но не реже раза в месяц. Правление проводит в жизнь решения собрания; утверждает порядок своей работы; разрабатывает предложения, направленные на развитие потребительской кооперации; определяет размеры, порядок и условия формирования и расходования фондов; утверждает сметы расходования фондов потребления и накопления предприятий, находящихся в собственности Белкоопсоюза; утверждает структуру и численность аппарата управления; рассматривает вопросы ценообразования; осуществляет подбор и расстановку, а также подготовку, переподготовку, повышение квалификации кадров. Правление несет ответственность за организационную, хозяйственную деятельность Белкоопсоюза, обоснованность и законность принимаемых им решений, их исполнение.

Контроль за соблюдением устава хозяйственной, финансовой и иной деятельности Белкоопсоюза входящими в него предприятиями и учреждениями осуществляется ревизионной комиссией. Председатель и члены ревизионной комиссии избираются съездом сроком на пять лет.

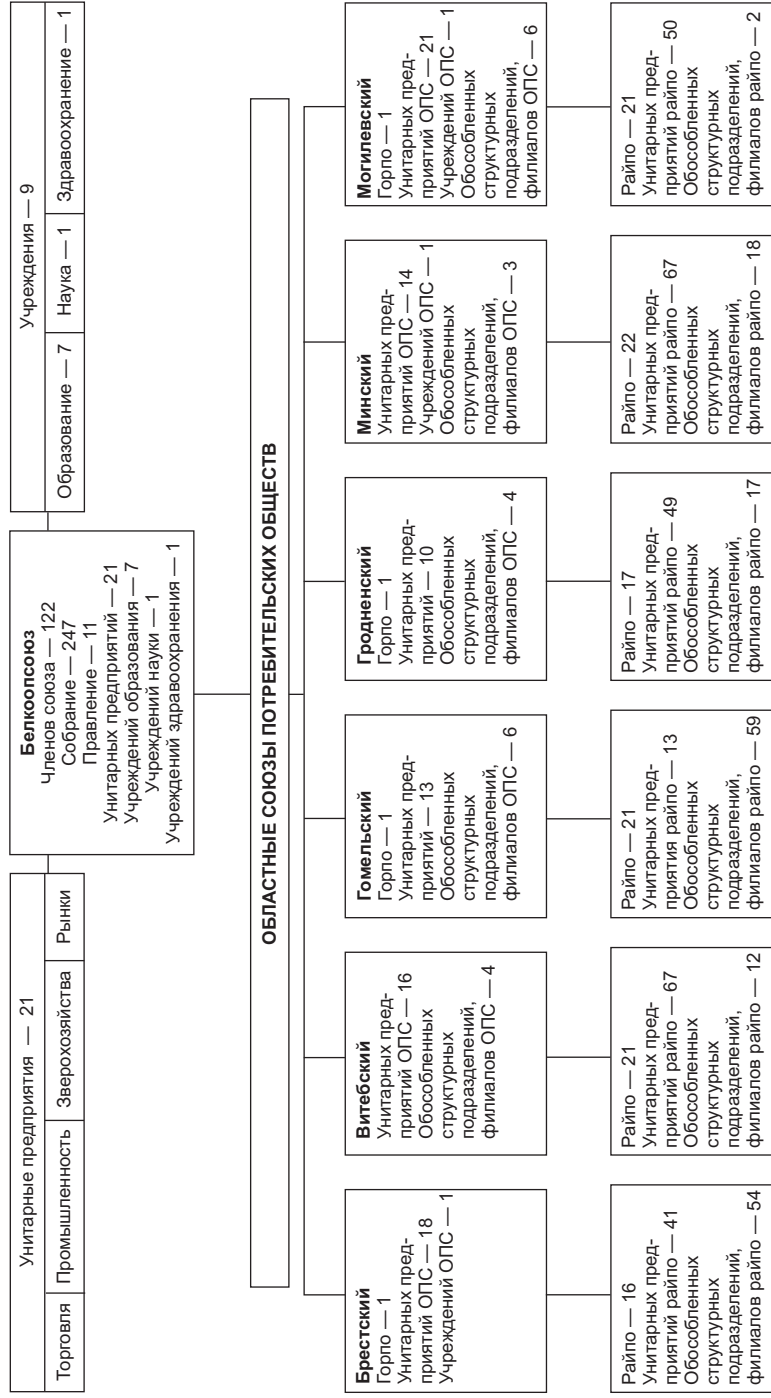


Рис. 18.2. Организационная структура потребительской кооперации Республики Беларусь

18.3. Общественные организации, осуществляющие опосредованное регулирование торговой деятельности

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей» (в редакции закона от 4 января 2003 г. № 183-З) в республике создано *Общество защиты прав потребителей* — общественное объединение, выполняющее опосредованное воздействие на развитие торговли в рамках существующего правового поля. Потребители объединяются в нем на добровольной основе. Общество действует, основываясь на законодательстве Республики Беларусь, которое наделяет его правом участвовать в разработке нормативных документов, устанавливающих требования к качеству товаров (услуг), в подготовке проектов законов и других нормативных актов, регулирующих отношения в области защиты прав потребителей.

Общество имеет право вносить в республиканские органы государственного регулирования, местные органы власти предложения о мерах по повышению качества товаров и услуг, соблюдению правил ценообразования; о запрете недобросовестной рекламы и информации, вводящей в заблуждение потребителя; о прекращении продажи товаров, опасных для жизни и здоровья людей, а также для окружающей среды, и т.д.

В целях улучшения работы в сфере услуг Общество защиты прав потребителей может в интересах пользователей осуществлять общественный контроль в сфере обслуживания, составлять акты о выявленных нарушениях, а также материалы о привлечении к ответственности лиц, виновных в нарушении прав потребителей, и направлять их для рассмотрения в компетентные органы государственного управления.

В случае выявления серьезных нарушений прав потребителей данное объединение имеет право обращаться по поручению потребителя: к изготовителю — с претензией в отношении качества продукции; в органы прокуратуры — с предложением принести протесты на противоречащие законодательству акты государственных органов; в суд — с иском о защите прав потребителей.

Наряду с этим объединение изучает потребительские свойства товаров, проводит опросы населения с целью выявления общественного мнения о качестве выпускаемой продукции, участвует по поручению потребителей в проведении экспертиз в отношении возможности нарушения их прав, а также прово-

дит независимую экспертизу качества и безопасности товаров и услуг.

Общественное объединение осуществляет большую информационно-просветительскую деятельность в области защиты прав потребителей (конференции, семинары и т.д.).

Вопросы для повторения

1. Выделите основные задачи Белорусской торгово-промышленной палаты.
2. Охарактеризуйте основные функции БелТПП в области государственного регулирования.
3. Назовите принципы кооперации.
4. Охарактеризуйте основные функции Белкоопсоюза.
5. Раскройте роль общественных организаций, регламентирующих деятельность торговых предприятий.

Глава 19. МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

- 19.1. Основные направления развития менеджмента за рубежом
- 19.2. Стратегия управления и государственное регулирование экономики в Японии
- 19.3. Японская модель управления фирмой
- 19.4. Менеджмент в США

19.1. Основные направления развития менеджмента за рубежом

Интеграция экономики Республики Беларусь в мировое сообщество предполагает новые подходы к ведению хозяйственной деятельности. В условиях рынка современному менеджеру нужны новые знания и умения в области менеджмента, в первую очередь — международного. На сегодняшний день данному вопросу уделяется недостаточно внимания из-за недопонимания его остроты и теоретической неразработанности.

В мировом сообществе постоянно формируются различные объединения, предназначенные для улучшения условий осуществления внешнеторговых операций между странами.

Так, в 1992 г. Венгрия, Польша, Словакия подписали Центральноевропейское соглашение о свободной торговле, а в 1996 г. к ним присоединилась Словения. С 1994 г. действует Соглашение между США, Канадой и Мексикой об образовании Североамериканской ассоциации торговли, которое обеспечивает единство континентального рынка товаров, услуг, капитала и рабочей силы.

Происходят интеграционные процессы и в Латинской Америке. В 1991 г. был образован Общий рынок стран Южного конуса, в состав которого вошли Аргентина, Бразилия, Парагвай и Уругвай (MERCOSUR).

Бизнесмен каждой страны, с которой осуществляются торговые отношения, обладает собственным менталитетом, является носителем определенных традиций и управленческой культуры. Даже жесты и мимика у представителей разных стран особенные, что необходимо учитывать современному менеджеру для успешного ведения торговых сделок.

Тенденции расширения рынков сбыта, увеличения объемов экспорта, формирования международных транснациональных компаний обуславливают проблемы управления филиалами в различных странах. В первую очередь это связано с правовыми нормами, местными обычаями и национальной принадлежностью персонала зарубежного филиала, а также с производственными отношениями, привлекательностью для акционеров, особенностями конкуренции, спецификой запросов потребителей, технологией и степенью развития экономики принимающей страны.

В последние годы экономическая политика ряда стран основывается на следующих *принципах*:

- предоставление иностранным компаниям юридического права свободных инвестиций в экономику принимающей страны;
- режим для иностранных инвесторов, предусматривающий равенство правовых условий функционирования иностранных и местных фирм на территории принимающего государства;
- режим наибольшего благоприятствования, означающий, что правительство принимающей страны не предоставляет каких-либо преимуществ инвесторам из других стран;
- основу отношений между иностранным инвестором и правительством принимающей страны составляют согласованные меры по защите иностранных инвестиций и правила разрешения возникающих разногласий.

Важным моментом работы международного менеджера является адаптация к условиям принимающей страны. Опыт

международного предпринимательства показывает, что существуют пути сокращения срока приспособления иностранного сотрудника к условиям принимающей организации и предотвращения возможных конфликтов с местной властью.

Основные *направления* в решении данной проблемы:

- использование сырьевых материалов и комплектующих деталей, изготавливаемых в принимающей стране;
- организация совместных предприятий с компаниями, близкими к правительственным кругам;
- наем на работу местных специалистов и менеджеров;
- реализация совместных проектов с разделом прибылей в принимающей стране;
- реинвестирование прибылей в принимающей стране;
- обучение местных специалистов;
- участие в сооружении общественных объектов инфраструктуры;
- продажа части акций зарубежного предприятия местным акционерам;
- использование кредитов местных финансовых институтов;
- страхование от всех рисков, включая политические, в местных страховых компаниях;
- передача местным компаниям новых технологий и опыта управления предприятиями;
- создание своего лобби в принимающей стране.

При этом следует учитывать, что функции менеджмента, несмотря на их универсальность, проявляются в каждой стране специфически.

Как известно, основными *функциями* менеджмента являются планирование, организация, мотивация и контроль.

Следует отметить, что подходы к *планированию* в разных странах различны. Рассматривая функцию планирования в контексте белорусского менталитета, сформированного в период централизованного планирования, менеджеры часто имеют в виду установление плановых заданий сверху. В последние годы эта функция понималась как тактическое и оперативное планирование в рамках предприятия.

В большинстве экономически развитых стран бизнесмены ассоциируют функцию планирования с осуществлением стратегического планирования развития фирмы на долгосрочную перспективу и на основе разработанной стратегии определяют направления в тактическом и оперативном планировании.

В основе стратегии американских компаний заложен принцип максимального получения прибыли в возможно короткий

промежуток времени. В японских компаниях ориентируются на долгосрочную перспективу получения прибыли и на рост количества новых товаров на рынке. Различия в стратегии, принятой в той или иной стране, определяют подходы к планированию. Недооценка ментального фактора отрицательно сказывается на результатах деятельности любой компании. Функция планирования составляет часть работы всех менеджеров, но характер и масштаб планирования зависят от их полномочий, а также от стратегии, избранной данной фирмой, и специфики страны, на территории которой фирма проводит операции.

Аналогичная картина наблюдается с реализацией функции *организации* в разных странах. С точки зрения действий руководителя перед менеджером стоят следующие задачи:

- создание организационных структур управления;
- координация действий членов коллектива;
- определение квалификации специалистов на каждую должность;
- подбор и обучение кадров и т.д.

В каждой стране они решаются с учетом национальной специфики и традиций местного менеджмента.

С позиции функции *мотивации* у менеджеров разных стран имеются оригинальные способы воздействия на подчиненных с целью активизации их деятельности. Так, в Японии это запланированное продвижение по службе, повышение социального статуса работника и т.д.

Есть межстрановые особенности и в реализации функции *контроля*. Исходя из вышеизложенного, можно констатировать важность решения проблем международного менеджмента и необходимость изучения их в высших учебных заведениях экономического профиля.

19.2. Стратегия управления и государственное регулирование экономики в Японии

Управление японскими фирмами основывается на тесной взаимообусловленности внутренней и внешней среды, составными элементами которой являются государственное регулирование, конкуренция, образование и культурные традиции.

Специфичность стратегии управления Японии основана на культивировавшихся в этой стране подходах, делавших упор на технологию и организацию управления.

Основные составляющие японской *стратегии управления*:

- постоянное отслеживание изменений во внешней и внутренней среде;
- ориентация на внешнюю среду и поиск места фирмы в данной среде;
- учет и использование возможностей для выживания и наращивания своей роли в изменяющемся мире на длительную перспективу;
- выделение в качестве ключевых условий выживания человеческих ресурсов, интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий.

Характеристики стратегии управления Японии:

- гибкость;
- способность к адаптации;
- стремление к быстрым изменениям;
- возможность за счет быстрых перестроек отвоевывать свое место на рынке.

Японская стратегия управления позволяет *совмещать частную конкуренцию с государственным регулированием*. В этом случае конкуренция выполняет роль двигателя, а государственное регулирование определяет стратегический ориентир в развитии. Государство правомочно использовать экономические и административные рычаги воздействия на бизнес, хотя возможности такого воздействия имеют четкие ограничения.

Между государством и частным бизнесом устанавливаются паритетные отношения, благоприятствующие развитию и частного бизнеса, и государства, которые сообща работают над повышением конкурентоспособности Японии.

Государственное воздействие на экономику Японии имеет стратегическую направленность и особый механизм.

Стратегическая направленность проявляется в создании государством условий функционирования экономического механизма, способствующих наилучшему развитию экономики Японии.

Механизм государственного воздействия на экономику Японии имеет следующие особенности:

- государственный сектор занимает относительно низкую долю в экономике страны;
- развитое государственное программирование позволяет разрабатывать долгосрочные прогнозы, среднесрочные планы развития страны, годовые планы использования госбюджета и т.д.;
- действуют разнообразные рычаги финансового и административного воздействия (индивидуальное налогообложение для

перспективных производств, финансовая поддержка мелкого и среднего бизнеса и т.д.);

- заметную роль в развитии экономики играют «полуправительственные» организации: при правительственных органах действует множество комитетов, в состав которых входят представители бизнеса, — таким образом осуществляется слияние государственного аппарата, нации и бизнеса.

Направления государственного воздействия на экономику Японии:

- выработка профиля развития и ориентации экономики;
- создание условий, благоприятных для развития экономики (инвестирование государства в инфраструктуру экономики, помощь отдельным отраслям и хозяйствующим единицам и т.д.);
- развитие и поддержание организационных форм и отношений, способствующих повышению производства и росту конкурентоспособности товаров.

19.3. Японская модель управления фирмой

На системе управления Японии отразились ее национальные особенности, формируемые религией, традициями, образом жизни японцев, способом их мышления, обостренным чувством долга, фантастическим трудолюбием, стремлением к согласованным действиям в группе, воспитанием.

Японцам с детства прививают навыки группового мышления, отодвигая на второй план индивидуальность конкретного человека. О людях здесь судят не по их индивидуальным качествам, а по принадлежности к определенной группе. Спросите японского служащего, кто он такой, и в ответ услышите название фирмы, в которой он работает, и только потом — в какой должности. При этом не столь важно, работает ли он директором банка или клерком.

Каждый индивид в Японии не просто отождествляет себя с коллективом, а испытывает гордость от того, что работает в группе, являясь ее полноправным членом. И оценку работы здесь принято производить исходя из коллективных результатов. Причем с детского сада в сознание внедряется постулат «Делать плохо — нельзя».

В Японии фирма воспринимается как живой организм, наделенный душой. Она неприкосновенна так же, как семья, более того, оба понятия для японцев синонимичны. Руководство фирмы проявляет большой интерес к личной жизни своих

рабочих и считает своим долгом заботиться о каждом вплоть до его ухода на пенсию. Преданность ставится выше компетентности.

Философия менеджмента у японцев основывается на верности своей фирме, государству, нации. Правительство и частный сектор работают в тесном сотрудничестве ради общей цели — роста национальной экономики.

На формирование японской системы менеджмента большое влияние оказывает национальная управленческая культура, в которой значительная роль отводится пунктуальности, точности, ответственности и терпению. Человека надо научить ходить, говорить, слушать, кланяться, затем профессионально обучить в фирме и только потом прививать умение управлять по оригинальной системе подготовки квалифицированных менеджеров.

Интересен опыт Школы управленческих кадров: в первые 13 дней тренировки каждый курсант получает 17 «ленточек позора», от которых он должен избавиться до выпускного вечера. Основы будущей профессии включают правильную манеру ходьбы, четкую дикцию, умение вести служебную переписку и писать отчеты, навык делового разговора по телефону, знание обязанностей руководителя. В школе учат самокритике, укрепляют дух взаимопомощи и др.

В правила хорошего тона входит сдержанность (в жестах, движениях), а привычка противоречить расценивается как дурной тон. Японцы вообще не говорят «нет», чтобы не нарушить гармонию, потому что согласно Сетоку — весьма почитаемому государственному деятелю древности, чей портрет запечатлен на денежных знаках страны, — «Гармония превыше всего». Эта заповедь старца стала девизом фирмы «Хитачи».

В процессе принятия управленческих решений японцы избегают открытого столкновения взглядов. Их деловая этика ориентирует на готовность к компромиссу ради общего согласия.

Японская стратегия управления рассчитана на длительное стабильное развитие, аккумуляцию ресурсов на самых перспективных направлениях, обеспечивающих максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе.

Особенностью системы управления является использование групповых методов подготовки и реализации управленческих решений для более тесного сотрудничества различных функциональных служб.

Оценка деятельности управленческого персонала основывается на показателе увеличения доли рынка и доли новых по-

ступлений в общем объеме выпускаемой продукции. Об эффективности судят исходя из оценки не индивидуальной, а групповой работы за пять лет и более.

Ключевые подходы:

- ускоренная разработка новых видов продукции и технологии;
- ориентация на получение прибыли в долгосрочной перспективе;
- комплексный подход к управлению производительностью труда и качеством (65 % работников участвуют в управлении);
- интенсивное повышение творческой отдачи персонала (фирма «Тойота» собирает 850 тыс. творческих предложений на 46 тыс. рабочих, фирма «Нисан» — 1,2 млн при 56 тыс. рабочих);
- постоянное совершенствование форм и методов организации труда (в частности, распространение опыта кружков качества).

Японская модель управления основывается на системе взаимосвязанных ценностных, управленческих, организационных, человеческих и социальных факторов.

Ценностные факторы:

- **дистанция власти** — факт социального неравенства, принимаемый как данность: каждый сотрудник четко знает свое место на иерархической лестнице и воспринимает его как должное. Без субординации недостижима гармония общественных отношений. Равенство — это нахождение на одинаковой ступени иерархической лестницы. Два человека могут быть равны между собой лишь в том смысле, в каком равны два генерала или два солдата;

- **избегание неопределенности** — стремление к гармонии, предупреждение конфликтов, уход от прямой конфронтации, регулирование ситуации, чтобы воспрепятствовать безусловной победе одной из сторон над другой. Нельзя допустить, чтобы побежденный «потерял лицо» — предстал перед окружающими униженным и оскорбленным;

- **ориентация на группу** — признание уз взаимной зависимости основой отношений между людьми. Суть японской морали: «Найди группу, будь верен ей и полагайся на нее. В одиночку ты не найдешь своего места в жизни, затеряешься в ее хитросплетениях. Без чувства зависимости не может быть чувства уверенности»;

- **доминирование черт** — определение ролей в зависимости от принятого положения. В Японии то, что позволено мужчине,

в большинстве случаев не позволено женщине. В. Овчинников в книге «Сакура и дуб» отмечал, что японки безропотно терпят ежевечерние отлучки благоверных, а те не видят греха в том, чтобы «вернуться домой на тройке» — это когда пьяный глава семейства вваливается среди ночи, поддерживаемый двумя девицами из бара. Жена обязана пригласить его спутниц в дом, угостить их чаем, осведомиться, рассчитался ли муж по счетам, и с благодарностью проводить. При этом в глазах японцев аморальными выглядели бы не забавы мужа на стороне, а проявления ревности жены.

Управленческие факторы — это «7 С»:

- *стратегия* фирмы, которая направлена на долгосрочное развитие, под которым понимается рост фирмы, освоение ею новых рынков, а не увеличение прибыли;

- *структура организации*, ориентированная на устойчивое развитие, без резких структурных изменений, с постепенным, но неостановимым процессом совершенствования организационной структуры управления;

- *система управления*, строящаяся на выделении основных и вспомогательных служб, обеспечивающих эффективную работу организации;

- *состав организации*, который формируется из работников с учетом демографического портрета коллектива;

- *стиль руководства* с четкой регламентацией поведения каждого менеджера и регулированием взаимоотношений между руководителем и подчиненными на основе устава фирмы;

- *способности* — постоянный контроль за соответствием подготовки специалистов возложенным на него обязанностям;

- *сверхцель* — общая для руководства компании и для служащих цель — рост национальной экономики. Японское правительство сформулировало ее следующим образом: «Мы должны быстро адаптироваться к постоянно совершенствующейся технологии и внешним условиям современного мира. В настоящий момент самая важная задача для японцев — это успеть на поезд всемирного технологического прогресса».

Организационные факторы:

- *условия найма* — пожизненная система занятости, дающая работникам уверенность в завтрашнем дне и исключая возможность жесткого соперничества между ними. Персонал с готовностью соглашается на перемещения внутри фирмы, не сомневаясь, что меньше платить не станут. Система пожизненного найма стимулирует руководство компании вкладывать средства в развитие персонала;

- *медленный темп продвижения по службе*, регламентируемый правилами, которые принимают в расчет и итоги, и заслуги. Каждый работник знает свой канал продвижения и перспективы;

- *широкоспециализированная профессиональная ориентация работников*, обеспечивающая их взаимозаменяемость на различных операциях и ротацию по горизонтали;

- *неявный характер контроля за деятельностью работников*: вместо промежуточного контроля работники самостоятельно контролируют друг друга, следя за качеством выполнения операций;

- *коллективный характер принятия решений*. В основе традиционной японской методики принятия решений лежит система «рингисе» — глубокое изучение проблемы различными людьми с последующим обменом мнениями и обсуждением для получения согласия на решение. Опрос осуществляется без созыва совещания или заседания. Управляющий, иницилирующий принятие решения, составляет специальный документ — рингисе, в котором излагается суть проблемы и предлагаются рекомендации по ее решению. Рингисе передается в подразделения, деятельность которых затрагивает рассматриваемая проблема. После того как рингисе изучат все заинтересованные сотрудники, документ поступает на более высокий уровень. И так — до управляющего высшего ранга. Если руководитель дает одобрение, решение считается принятым и приобретает характер директивы;

- *высокий уровень интеграции работников с фирмой* — принцип семьи. Семья каждого служащего является частью большой семьи — фирмы. Из общего фонда взаимопомощи малая семья получает подарки по случаю свадьбы, рождения ребенка, поступления ребенка в школу и т.д. Дела фирмы считаются более важными, чем дела семьи.

Человеческие факторы:

- *профессиональная подготовка исходя из подхода Дзен*: долг каждого работника — непрерывно совершенствовать мастерство, не ожидая какой-либо ощутимой материальной выгоды, а стремясь к саморазвитию и получая моральное удовлетворение от достигнутых результатов. Японских специалистов готовят не к пассивному участию в работе фирмы, а к активному труду на благо своей компании. Особое внимание обращается на развитие творческих способностей и зрелости, умение работать с людьми, преданность фирме;

- *доступность контактов с руководителями* — несмотря на четкую иерархию в управлении фирмой и дистанцию власти, отношения между руководителем и подчиненными часто носят неформальный характер. Рабочие могут поговорить с боссом о своих личных делах, а руководители не считают зазорным прийти на свадьбу своих подчиненных;

- *вовлечение сотрудников в мероприятия фирмы* по принципу «Моя фирма — моя семья». Служащие и их домочадцы активно участвуют в неформальных мероприятиях, проводимых фирмой. Это сплачивает организацию, укрепляет отношения между семьями служащих.

Социальные факторы:

- *принадлежность к известной фирме* гарантирует не только хорошую зарплату, но и высокий социальный статус, поскольку в данном случае человек ассоциируется с определенной группой, и это служит основной характеристикой работника, а не его индивидуальные усилия, способности, знания;

- все члены фирмы придерживаются *единой системы ценностей*.

19.4. Менеджмент в США

Успех работы американских служащих зависит от их умения «делать деньги». Непременным качеством американского управляющего является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение. Важнейший элемент менеджмента в США — специализация, без нее не начинается ни одно дело.

Американская стратегия управления ориентирована на постоянную приспособляемость к рынку, осуществление краткосрочных проектов, сокращение цикла обращения финансовых ресурсов, выражаемое распространенным девизом «Время — деньги!».

Главный критерий оценки эффективности работы аппарата управления — *максимальные прибыли на вложенный капитал в краткосрочный период*. Перед каждым руководителем ставится конкретная цель, исходя из которой производится оценка его работы за короткий промежуток времени.

Отличительной чертой американского менеджмента является достаточно большое количество контролирующих и координирующих механизмов на каждом уровне управления.

Стратегия менеджмента американских компаний питается стереотипами и социальными убеждениями американцев:

- для людей, которые хотят и умеют работать, имеются необходимые условия и возможности, их только нужно использовать. *В свободной стране все благоприятствует занятию бизнесом*. Каждый человек может открыть свое дело, а государство должно создавать предпосылки для его успешной работы;

- *вера в бизнес и уважение к нормам бизнеса*: только бизнес ведет к процветанию страны, а люди, занимающиеся бизнесом, составляют экономическую основу общества, и от них во многом зависит развитие экономики;

- *уважение к личности независимо от расы, религии*. В демократической стране права человека, свобода личности — неотъемлемые завоевания гражданского общества, гарантированные Конституцией США. В этой связи любой человек может выбрать свой бизнес, свою сферу деятельности;

- *убежденность в необходимости конкуренции для развития всех сфер жизни, а не только для эффективного функционирования рыночных отношений*. *Конкуренция — двигатель бизнеса, но и каждый человек — конкурент другому*;

- *уважение к власти*, основывающейся на частной собственности, к профессиональным знаниям и рангу политика;

- *вера в образование* и уважение к образованному человеку. Своеобразный культ образования питается не только общественным мнением, регулярными встречами президента с лучшими студентами, аспирантами и преподавателями — «интеллектуальным достоянием нации», но и сложившимся в мире представлением об американской системе образования как лучшей, как эталоне для других стран. Американцы убеждены, что человеческий капитал в форме образованных специалистов постоянно будет приносить прибыль;

- *вера в логические процессы, науку и технику*. Информационные технологии, технические новшества, внедряемые в бизнесе, являются одним из направлений в развитии менеджмента;

- *убежденность в важности перемен* и необходимости экспериментирования.

Об эффективности менеджмента судят по успешности работы фирмы исходя из следующих признаков:

- ориентация на действие, на достижение успеха. Обычно в фирме создается группа от 5 до 25 человек, которая разрабатывает идеи. Их экспериментально внедряют и сразу проверяют на потребителях;

Глава 20. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЛИ

- 20.1. Государственное регулирование торговли в Российской Федерации
- 20.2. Государственное регулирование торговли в США
- 20.3. Государственное регулирование торговли в Японии
- 20.4. Всемирная торговая организация как орган межгосударственного регулирования развития торговли
- 20.5. Государственное регулирование торговли в странах Европейского союза

20.1. Государственное регулирование торговли в Российской Федерации

Государственное регулирование торговли в России осуществляется путем реализации целей, поставленных перед органами государственного управления.

Основные *цели* государственного регулирования:

- защита прав потребителей;
- обеспечение свободы выбора торгового партнера;
- пресечение монополистической деятельности на внутреннем потребительском рынке;
- создание условий для развития конкуренции;
- разграничение функций между законодательной и исполнительной властью.

Основные *направления* государственного регулирования торговой деятельности:

- поддержка развития предпринимательства;
- создание конкурентной среды;
- нормативно-правовая регламентация торговой деятельности;
- ограничение административного вмешательства в торговую деятельность;
- защита отечественных товаропроизводителей;
- обеспечение государственных заказов.

Государственное регулирование торговли основывается на следующих основных *принципах*:

- разграничение полномочий между законодательными и исполнительными органами власти;

- повернутость лицом к потребителю;
 - самостоятельность и предприимчивость (компании поощряют возникновение лидеров);
 - уважение к индивиду;
 - связь с жизнью, обеспечиваемая изучением потребностей персонала;
 - верность выбранному и освоенному делу;
 - простота организационной формы, скромный штат управления;
 - свобода и честность одновременно.
- Сравним американскую и японскую модели управления:

<i>Американские компании</i>	<i>Японские компании</i>
Краткосрочный найм	Пожизненный найм
Быстрые оценка и продвижение кадров	Постепенные, медленные оценка и продвижение кадров
Специализированная деятельность	Неспециализированная деятельность
Формальные, количественные механизмы контроля	Неформальные, «тонкие» механизмы контроля
Индивидуальное принятие решений	Коллективное принятие решений
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность
Человеческий фактор в управлении слабо учитывается	Человеческому фактору уделяется повышенное внимание в управлении

Вопросы для повторения

1. Для чего необходимы знания в области международного менеджмента?
2. Выделите основные причины развития международного менеджмента.
3. Охарактеризуйте основные функции международного менеджмента.
4. Чем характеризуется стратегия управления в Японии?
5. Раскройте суть японской модели управления фирмой.
6. Раскройте суть американской стратегии менеджмента.

- равенство юридических и физических лиц, осуществляющих торговую деятельность;
- лицензирование торговой деятельности в соответствии с законодательством;
- осуществление государственного контроля за качеством и безопасностью потребительских товаров;
- соблюдение правил торговли и охраны труда;
- применение экономических мер стимулирования развития предпринимательства в области торговли;
- поддержание научных исследований и подготовка кадров;
- защита прав и интересов продавцов и покупателей.

Основные *формы* государственного регулирования торговой деятельности:

- государственное нормирование;
- государственная монополия на отдельные виды торговой деятельности;
- ограничения торговой деятельности;
- лицензирование;
- государственная регистрация;
- государственный контроль;
- стимулирование предпринимательства;
- сертификация товаров;
- реализация программ развития торговли;
- размещение государственных заказов на поставку продовольственных и непродовольственных товаров.

Государственное регулирование торговли осуществляется *на трех уровнях*:

- органов государственной власти России;
- органов власти субъектов Российской Федерации;
- местного самоуправления.

На уровне органов государственной власти определяются государственная политика торговли в стране; основные направления государственной поддержки предпринимательства, стратегия экономических реформ, государственная инвестиционная и инновационная политика в торговле; осуществляется государственная ценовая политика; разрабатываются законодательные и нормативные акты по вопросам государственного регулирования торговли, развития инфраструктуры, создания конкурентной среды; устанавливаются правила организации торговли; осуществляется контроль за качеством и безопасностью потребительских товаров; устанавливаются в законодательном порядке правила лицензирования реализации отдельных товаров и др.

На уровне органов власти субъектов Российской Федерации регулирование торговой деятельности производится субъектами РФ совместно с органами государственной власти.

Основные вопросы, относящиеся к компетенции органов государственной власти России и органов государственной власти субъектов федерации в отношении государственного регулирования торговой деятельности: осуществление государственной политики в области торговли; формирование федеральных и региональных фондов поддержки предпринимательства в области торговли; координация формирования и реализации федеральных и региональных целевых программ развития торговли; координация реализации инвестиционной и инновационной политики в торговле; обеспечение поставок товаров в федеральный фонд; контроль за ценообразованием и соблюдением правил торговли; защита потребителей и т.д.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляют государственное регулирование торговли на своей территории в соответствии с законодательством страны: координируют и контролируют торговую деятельность; определяют методы государственного регулирования; наблюдают за выполнением обязательств собственниками и за сохранением товарного профиля магазинов; разрабатывают предложения по введению льгот и дотаций для торговли; формируют заказы для государственных нужд региона, способствуют свободному передвижению товаров по территории региона.

Органы местного самоуправления осуществляют государственное регулирование торговли в соответствии со ст. 8 Федерального закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: определяют право владения и пользования муниципальной собственностью; устанавливают местные налоги и сборы от торговой деятельности; контролируют соблюдение санитарного состояния и правил торговли; регулируют размещение торговых объектов на территории муниципальных образований; обеспечивают охрану объектов торговли и охрану труда.

20.2. Государственное регулирование торговли в США

Имеется множество теорий, объясняющих характер государственного вмешательства в экономическую и социальную сферы деятельности в США.

Одна группа теорий связывает повышение роли государства с развитием технического прогресса, демографическими сдвигами и изменениями в экономической системе. Так, рост населения, урбанизация требуют усиления социальной политики, расширения сектора государственного здравоохранения, регулирования жизни в городах, поддержания экономической устойчивости и т.д.

Вторая группа теорий считает неизбежным усиление вмешательства государства в связи с развитием внутренних политических процессов, обуславливающих возрастание роли законодательства, проявление функций государства как выразителя и координатора интересов различных групп населения.

Третья группа обосновывает уменьшение роли государства в обеспечении экономического развития. Имеются в виду страны, позже других приступившие к экономическим преобразованиям и, как правило, имеющие обширный государственный сектор и более развитое государственное регулирование экономики.

Несмотря на различия, указанные теории исходят из предпосылки расширения государственных функций и роли государства в экономике и обществе.

Государственное регулирование частного бизнеса в США осуществляется в двух направлениях:

- 1) экономическом;
- 2) общественном.

Экономическое регулирование реализуется главным образом в контроле над ценами, защищающем потребителей и компании от более общих, устанавливающих монополию высоких цен.

Общественное регулирование противостоит вредным для общества действиям компаний и поощряет поведение хозяйствующих субъектов, приносящее обществу выгоду. Например, государство контролирует безопасность труда, чистоту окружающей среды и т.д.

Государственное регулирование основывается на законах и правилах, устанавливающих определенные ограничения при ведении бизнеса.

Конгресс США в 1890 г. принял закон Шермана, поощряющий конкуренцию и свободное предпринимательство посредством разделения монополий. В 1906 г. появились законы о правилах оформления этикеток на продуктах питания и лекарствах, об обязательности проверки мяса перед продажей и др.; в 1914 г. — антитрестовский закон Клейтона, запрещающий ценовую дискриминацию, которая дает преимущества одним по-

купателям перед другими, и вводивший запрет на некоторые типы слияний, способные уничтожить конкуренцию. Тогда же был принят закон о Федеральной торговой комиссии, основными функциями которой становились предотвращение нечистой практики и борьба с нечистой конкуренцией.

В 1940-е гг. в США вышел ряд законов и правил, регулирующих продажу почти всех товаров в стране.

Конгрессом США в 1990-е гг. было образовано более 100 федеральных органов, на которые возлагалась обязанность регулировать практически все сферы деятельности — от торговли, безопасности продуктов до использования ядерной энергии.

Государственное вмешательство в экономику в этой стране осуществляется исходя из следующих приоритетов:

- дальнейшей стабилизации экономического роста и выработки сбалансированной макроэкономической политики;
- содействия росту производительности труда через проведение инновационной политики;
- всемерного воздействия на развитие образования и повышение квалификации рабочей силы;
- обеспечения социальной функции государства посредством оптимизации программ в сфере пенсионного и медицинского обслуживания;
- реализации позитивного поворота от глобализации американской экономики;
- улучшения экономической ситуации.

Государственное регулирование торговли в США проявляется в содействии конкурентоспособности страны на мировом рынке за счет укрепления и защиты национальной инфраструктуры.

Развитие торговли в США непосредственно координирует **Министерство торговли США** (рис. 20.1).

Подразделения министерства выполняют следующие *функции*:

- *секретариат* — финансирование министерства, решение кадровых вопросов. В состав секретариата входят информационный и юридический отделы, генеральный инспектор и службы по связям с общественностью;
- *управление промышленности и безопасности* — обеспечение национальной безопасности, иностранной политики и соблюдение экономических интересов, регулирование экспорта товаров и технологий, контроль за выполнением законов по экспортному контролю, эмбарго и общественной безопасности;

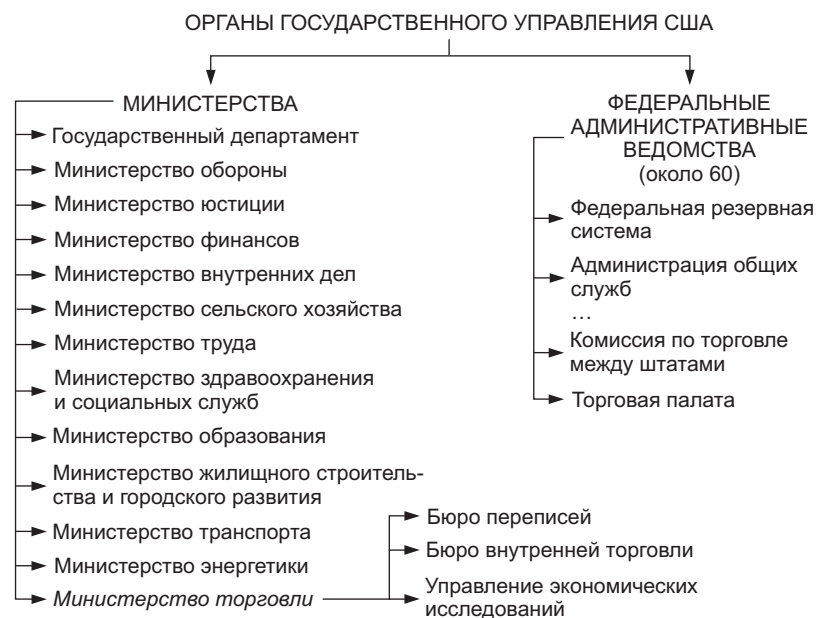


Рис. 20.1. Государственное регулирование торговли в США

- *администрация экономики и статистики* — сбор, анализ данных и составление прогнозов о социальных и экономических изменениях в стране и мире;
- *администрация экономического развития* — оказание помощи в создании новых и сохранении существующих рабочих мест, а также в стимулировании промышленного и коммерческого роста в экономически отсталых районах США;
- *администрация по международной торговле* — регулирование деятельности коммерческой службы, подразделений производства и услуг, обеспечения доступа на рынки, службы импорта (последняя предоставляет практическую информацию по рынкам и товарам за рубежом, способствует выходу американского бизнеса на международные рынки, обеспечивает защиту от нечестной конкуренции (демпинг, субсидируемый импорт);
- *агентство по развитию бизнеса меньшинств* — деловая помощь меньшинствам;
- *администрация по национальному океану и атмосфере* — организация исследований по геодезии, прогнозу погоды, коммерческому рыболовству;
- *администрация по национальным телекоммуникациям и информации* — содействие развитию телекоммуникационных и информационных технологий внутри страны и их продвижению на зарубежные рынки;

- *отдел по патентам и торговым маркам* — проверка и выдача патентов, проверка и регистрация торговых марок;
- *администрация по технологиям* — поддержка развития новых технологий, разработка новых стандартов и технологий, техническая и деловая помощь малым предприятиям.

Основные *задачи* Министерства торговли:

- стимулирование экспортной деятельности американских компаний;
- повышение конкурентоспособности отечественной продукции на внешних рынках;
- пресечение практики нечестной торговли;
- контроль за соблюдением торгового законодательства и торговых соглашений;
- усиление и институциональное закрепление мер поддержки торговли и т.д.

Соответственно, на министерство возложены следующие *функции*:

- осуществление мер по развитию внутренней и внешней торговли;
- укрепление международных экономических позиций США;
- стимулирование предпринимательской деятельности;
- обеспечение условий для максимального внедрения научно-технических новшеств в сфере обращения товаров;
- оказание консультативной помощи предпринимателям в отраслях промышленности;
- контроль за экспортом;
- руководство патентной системой;
- сбор и анализ информации о товарных рынках, оценка факторов потребительского рынка;
- организация торговых центров и выставок в США.

Важную роль в государственном воздействии на торговлю играет **Координационный комитет содействия развитию торговли**. В его состав входят представители Госдепартамента, министерств финансов, обороны, внутренних дел, сельского хозяйства, труда, транспорта, энергетики, Аппарата торгового представителя, Совета экономических консультантов, Агентства по торговле и развитию, Эксимбанка и др. Председателем Координационного комитета является министр торговли США.

На развитие торгового обслуживания населения оказывает существенное воздействие **Торговая палата США**, являющаяся крупнейшим объединением частных фирм (входит почти 3 млн частных фирм).

Основные *направления* деятельности Торговой палаты США:

- представление интересов государственных компаний и частных предприятий в Конгрессе, судах, СМИ и др.;
- защита интересов малого и среднего бизнеса;
- поощрение отечественного экспорта.

Другими агентами влияния на развитие торговли в США являются Международный центр по стимулированию частного предпринимательства, Национальная палата по разрешению деловых конфликтов и Американский деловой альянс для стран с переходной экономикой.

20.3. Государственное регулирование торговли в Японии

В системе государственных органов Японии **Министерство экономики, торговли и промышленности** (МЭТП) занимает ведущее место в регулировании внешнеторговой деятельности страны.

Подразделения МЭТП выполняют следующие *функции*:

- *секретариат* — решение общих проблем управления, включая координацию деятельности отделов, проверку законов и указов, составление бюджета министерства, распространение информации, управление персоналом;

- *бюро экономической и промышленной политики* — осуществление структурных реформ в японской экономике, формирование благоприятной среды для развития новых отраслей, исследование производства, продажи, потребления и других экономических тенденций;

- *бюро торговой политики* — координация стратегического развития торговой политики, развитие двусторонних связей. В состав бюро входят отделы: торговой политики; исследования и анализа; регионального сотрудничества; Америки; Европы; Среднего Востока и Африки; Азии и Тихоокеанского региона; Северо-Восточной Азии; департамент по многосторонней торговой системе;

- *бюро торгового экономического сотрудничества* — предоставление информации по торговле и инвестициям, развитие необходимых условий для стимулирования иностранной торговли и инвестиций. В состав бюро входят отделы: торгового финансирования и экономического сотрудничества; финансового сотрудничества; по поддержке торговли и инвестиций; торгового страхования. Кроме того, к структуре бюро относится

департамент торгового контроля, объединяющий ряд отделов: политики торгового контроля; торгового лицензирования; политики экспортного контроля; экспортного лицензирования;

- *бюро промышленной науки, технологической политики и окружающей среды* — стратегическое инвестирование в новые технологии, создание стандартов для поддержки международной конкурентоспособности с учетом гармоничного развития экономики и окружающей среды;

- *бюро производственных отраслей* — курирование внедрения в промышленность новых материалов и технологий, поддержка развития сверхзвуковых грузовых самолетов, а также традиционных отраслей промышленности (текстиль, строительство и т.д.);

- *бюро коммерции и информационной политики* — решение вопросов, связанных со сферой услуг, защитой потребителей, поддержкой прогрессивных информационных технологий; установление правил электронной торговли, разработка мер по обеспечению безопасности продукции;

- *агентство по природным ресурсам и энергетике* — обеспечение энергетической политики в гармонии с окружающей средой;

- *агентство по делам малых и средних предприятий* — поддержка независимых малых и средних предприятий;

- *японское патентное управление*;

- *региональные бюро и департаменты.*

Необходимо отметить вклад **Японской внешнеторговой организации** (ДЖЕТРО) в развитие внешней торговли этой страны. ДЖЕТРО — некоммерческая, финансируемая правительством организация (государственная корпорация) с 36 отделениями в Японии и 76 — за рубежом. Она учреждена в 1958 г. для проведения торговой политики. Если в первые 20 лет ДЖЕТРО в основном занималась продвижением японского экспорта, то в дальнейшем, когда японская экономика достигла больших успехов в развитии, ДЖЕТРО сконцентрировалась на помощи иностранным компаниям по доступу на японский рынок. В 1998 г. расширился исследовательский потенциал этой организации в результате слияния с Институтом развивающихся экономик, а в 2003 г. была проведена реорганизация с учетом тенденций экономической глобализации и региональной интеграции. В настоящее время в *функции* ДЖЕТРО входит:

- помощь японским предприятиям (особенно малым и средним) в установлении более тесных связей со странами АСЕАН

и остальной Восточной Азии в интересах стимулирования японской экономики;

- привлечение прямых иностранных инвестиций в Японию, увеличение потоков капитала, технологий, ноу-хау и интеллектуальных ресурсов;
- помощь малым и средним предприятиям в экспорте высококачественной продукции, технологий и проектов, поддержка развития других видов международного бизнеса;
- проведение экономических исследований за рубежом, сбор информации для распространения среди деловых кругов;
- предоставление других услуг и мер поддержки, включая организацию выставок и ярмарок, отправку международных торговых и инвестиционных миссий.

20.4. Всемирная торговая организация как орган межгосударственного регулирования развития торговли

Всемирная торговая организация (ВТО) включает в себя 150 стран-участниц. Ее высшим органом является *Министерская конференция*, в состав которой входят представители всех членов ВТО.

Сессии конференции собираются не реже одного раза в два года. Первая конференция состоялась в декабре 1996 г. в Сингапуре, затем участники собирались в Женеве (1998 г.), Сياتле (1999 г.), Дохе (2001 г.), Канкупе (2003 г.).

Для решения текущих вопросов в период между сессиями созывается генеральный совет (8–10 раз в год). Он координирует работу по разрешению споров, обзору торговой политики. В его составе действуют советы по торговой политике, по торговле услугами, по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности и др.

Секретариат ВТО — исполнительный орган этой организации, возглавляемый генеральным директором, которого назначает Министерская конференция. Директор организует работу секретариата, назначает сотрудников, определяет их обязанности в соответствии с уставом ВТО и положениями, принятыми конференцией.

Цель ВТО — регулирование торгово-политических отношений участников организации в сфере международной торговли на основе пакета соглашений.

Основная *задача* ВТО — либерализация мировой торговли на основе применения тарифных методов, а также устранение различных нетарифных барьеров, количественных ограничений и других препятствий в международном обмене товарами и услугами.

Принципы и правила, определяющие деятельность ВТО в области регулирования международной торговли:

- предоставление режима наибольшего благоприятствования в торговле на недискриминационной основе;
- взаимное предоставление национального режима товарам и услугам иностранного происхождения;
- регулирование торговли преимущественно тарифными методами;
- отказ от использования количественных ограничений;
- транспарентность торговой политики;
- разрешение торговых споров путем консультаций и переговоров.

Деятельность стран — членов ВТО регулируется нормами и правилами в форме *соглашений*, основными из которых являются:

- Генеральное соглашение по тарифам и торговле, 1994;
- Соглашение по сельскому хозяйству;
- Соглашение по применению санитарных и фитосанитарных мер;
- Соглашение по текстильным изделиям и одежде;
- Соглашение по техническим барьерам в торговле;
- Соглашение по инвестиционным мерам, связанным с торговлей (РТИМС);
- Соглашение по применению статьи VI ГАТТ-94 (антидемпинговые процедуры);
- Соглашение по применению статьи VII ГАТТ-94 (оценка таможенной стоимости товаров);
- Соглашение по предотгрузочной инспекции;
- Соглашение по правилам происхождения товаров;
- Соглашение по процедурам импортного лицензирования;
- Соглашение по субсидиям и компенсационным мерам;
- Соглашение по защитным мерам;
- Генеральное соглашение по торговле услугами (ГАТС);
- Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС);
- Договоренность о правилах и процедурах, регулирующих разрешение споров;
- Механизм обзора торговой политики;

- плурилатеральные соглашения (необязательные для всех членов ВТО);
- секторальные тарифные инициативы («нулевой вариант», информационные технологии, всего — 14).

К странам, не соблюдающим правила ВТО, применяется ряд санкций, вплоть до исключения из сообщества. Такой подход к регулированию международной торговли позволяет упорядочить процесс развития торговли между странами.

20.5. Государственное регулирование торговли в странах Европейского союза

♦ В Великобритании развитие торговой отрасли в той или иной степени регулируется рядом министерств (рис. 20.2).



Рис. 20.2. Органы государственного регулирования торговли в Великобритании

Ведущая роль в государственном регулировании торговли принадлежит **Министерству торговли и промышленности**, в *функции* которого входит:

- разработка торговой и промышленной политики;
- содействие развитию предпринимательства и конкуренции в стране и за рубежом;
- защита инвестиций и потребителей;
- проведение политики нововведений в промышленности;
- совершенствование управления;
- обеспечение связи между деловыми и академическими кругами;
- проведение международной торговой политики;
- стимулирование экспорта и развитие международных деловых контактов;
- подготовка делового законодательства;
- организация патентной деятельности;
- решение проблемы неплатежеспособности.

♦ Во Франции государственное воздействие на развитие торговли осуществляет ряд министерств и органов (рис. 20.3).



Рис. 20.3. Органы государственного регулирования торговли Франции

Особое место в области государственного регулирования занимает **Министерство экономики и финансов Франции**.

Основные *направления* его деятельности в этой области:

- защита потребителей;
- контроль за ценами и наценками;
- создание условий для развития конкуренции;
- руководство развитием торговли.

В структуру министерства входят два управления.

Генеральное управление по конкуренции, потреблению и борьбе с экономическим мошенничеством разрабатывает правила по защите прав потребителей, контролирует соблюдение норм, обеспечивающих контроль за качеством продуктов.

Управление по внутренней торговле отвечает за поддержание и стимулирование торговли в стране; основная задача — создание благоприятных условий для образования новых торговых предприятий или для передачи этих предприятий от одного хозяина к другому. В его составе действуют два отдела:

1) *отдел анализа развития торговли*, который осуществляет разработку предложений по законодательству и налоговой политике применительно к внутренней торговле, распространяет выпускаемые управлением многочисленные материалы;

2) *координационный отдел*, непосредственно вовлеченный в экономические и социальные действия через три подотдела:
а) торгового урбанизма (координирует создание и расширение уже действующих крупных предприятий торговли);

б) развития территорий (координирует работу по обеспечению торговыми услугами населения, проживающего на территории);

в) обучения (координирует работу по обучению торговых работников навыкам коммерции).

♦ В **Германии** государственное регулирование торговли осуществляет **Министерство экономики**, в *функции* которого входит:

- наблюдение за состоянием потребительского рынка;
- анализ взаимосвязей государственных мероприятий и экономических процессов;
- разработка мер по управлению позициями на международных товарных рынках;
- разработка общих концепций и конкретных мер по размещению производительных сил;
- установление связей государственных ведомств с общественными организациями;
- решение вопросов обеспечения промышленности сырьем и энергетическими источниками;

- разработка основ внешнеэкономической политики;
- поддержание экономических связей с иностранными торговыми партнерами.

Среди других наиболее значимых органов, координирующих развитие торговли в ФРГ, можно выделить Общий комитет немецкой экономики, Совет немецкой оптовой и внешней торговли, Германское объединение торгово-промышленных палат и др.

Вопросы для повторения

1. Назовите основные цели государственного регулирования торговли в Российской Федерации.

2. Определите основные направления государственного регулирования торговли в Российской Федерации.

3. Охарактеризуйте основные принципы государственного регулирования торговли в Российской Федерации.

4. Охарактеризуйте основные формы государственного регулирования торговли в Российской Федерации.

5. Выделите основные направления государственного регулирования торговой деятельности на уровне органов государственной власти в России.

6. Выделите основные направления государственного регулирования торговой деятельности на уровне органов власти субъектов Российской Федерации.

7. Охарактеризуйте основные направления государственного регулирования торговли в Российской Федерации на уровне органов линейного самоуправления.

8. Выделите основные приоритеты торговли в США.

9. Охарактеризуйте основные функции Министерства торговли США.

10. Охарактеризуйте основные функции Министерства экономики, торговли и промышленности Японии.

11. Охарактеризуйте деятельность японской внешнеторговой организации ДЖЕТРО.

12. Раскройте основные принципы работы Всемирной торговой организации.

13. Охарактеризуйте функции Министерства торговли и промышленности Великобритании в области государственного регулирования торговли.

14. Охарактеризуйте основные функции органов государственного регулирования торговли во Франции.

15. Охарактеризуйте основные функции органов государственного регулирования в Германии.

Часть III

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 21. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 21.1. Место и роль персонала в менеджменте. Суть, содержание и основные понятия управления персоналом
- 21.2. Персонал организации
- 21.3. Организационное поведение, личность, группа, организация
- 21.4. Эволюция и современные направления развития управления персоналом
- 21.5. Ключевые идеи развития управления персоналом
- 21.6. Цели и задачи управления персоналом
- 21.7. Ситуационные факторы персональных отношений
- 21.8. Структура концепции управления персоналом

21.1. Место и роль персонала в менеджменте.

Суть, содержание и основные понятия управления персоналом

Актуальность управления персоналом возрастает в условиях массового технико-технологического перевооружения предприятий. Поэтому значение *места персонала* определяется двучленом: Персонал · Техника = Результат. Если, к примеру, на персонал приходится 0,7 ед., на технику — 1 ед., то результат будет равен 0,7 ед. Справедливо также и обратное.

Вооруженный современной техникой и технологией персонал имеет должный потенциал, если он обучен и поддерживает

необходимое организационное поведение, что в совокупности позволяет соблюдать технологию производства, как того требуют стандарты. Поэтому дисциплина как уважение к общей цели предприятия и соглашениям между администрацией и персоналом — важный поведенческий фактор любого хозяйствующего субъекта, а система участия в предприятии — центральное отношение, превращающее формальную организацию в социально-экономическую систему.

Роль персонала — не только фактор, влияющий на результат в статике, но и активный самообучающийся и самоорганизующийся фактор, определяющий результат в динамике. Мотивированный персонал представляет собой внутренний источник идей и нововведений, прежде всего в части работы в группе и на рабочем месте. Существенность инновационной активности персонала повышается в связи с изменениями в практике управления, о которых можно судить по следующим всеобщим признакам:

- организация и ее среда все отчетливее ориентируются на рынок и жесткий контроль над издержками производства;
- организационная структура делается все более «плоской» и децентрализованной;
- стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческие профили менеджеров меняются от бюрократического характера к предпринимательскому;
- люди и талант становятся наиболее ценными ресурсами организации, управление человеческими ресурсами приобретает форму стратегической задачи, развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в традиционных, централизованных и бюрократических организациях.

В этой связи перед менеджментом предприятий ставится актуальнейшая задача — организация работы с персоналом по так называемому «*полному циклу*», который включает:

- маркетинг и лизинг персонала;
- наем и обучение при вступлении в должность;
- формирование резерва на замещение должностей;
- ротацию и непрерывное обучение в течение всего срока работы;
- оценку персонала;
- более эффективное применение таких форм, как материальное и неденежное стимулирование, а также увольнение.

Следовательно, радикально изменяется функциональная нагрузка службы управления персоналом.

Суть управления персоналом заключается в обеспечении предприятия не просто необходимым числом работников, а *необходимым числом работников желаемой квалификации с необходимым организационным поведением*. Сложность этой задачи возрастает в связи с динамикой желательных и нежелательных изменений в численности персонала, его квалификации и организационном поведении.

В управлении персоналом сложился устойчивый лексикон, которым оперируют специалисты кадровых служб.

Приведем дефиниции *основных понятий*.

Кадровая политика — цели, стратегии и средства, на которые ориентированы все меры по работе с кадрами.

Персонал — сотрудники, участвующие в организации на основе договора.

Личность — интегрированная организация познавательных, деятельностных и физических характеристик индивида, отличающих его от других.

Группа (формальная) — двое и более сотрудников, объединенных общим юридическим (формальным) статусом. Создается руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации.

Приобретение персонала — поиск необходимых сотрудников, выбор кандидатов, подготовка их к вступлению в должность.

Планирование персонала — осмысление и фиксация мероприятий по работе с персоналом.

Назначение персонала — соединение работ, рабочих мест и условий работы с наличными работниками.

Развитие персонала — воспитание у персонала потребности в образовании; получение им новых знаний, умений и навыков; освоение передовых методов работы и т.д.

Высвобождение персонала — меры по сокращению штатов и увольнению сотрудников.

Оценка персонала — определение вклада отдельных работников в результаты работы подразделений.

Оценка качества персонала — определение степени соответствия сотрудников своему назначению.

Кадровое администрирование — централизованные действия и меры в отношении персонала (например, запись в трудовую книжку).

Руководство персоналом — децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений с помощью соответствующих инструментов.

21.2. Персонал организации

Персонал как штатный состав работников организации характеризуется с использованием следующих признаков:

- *численность*, которая бывает *нормативной* (определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью, степенью автоматизации труда) и *списочной* (равняется числу сотрудников, официально работающих в организации в данный момент);

- *структура*, классифицируемая исходя из различных критериев (категории персонала; организационная, функциональная, социальная, ролевая и штатная структуры);

- *профессиональная пригодность*;

- *компетентность*.

Базовой в отечественной практике является классификация работников по категориям, закрепленным в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь. Правила учета работников установлены Инструкцией по статистике персонала, которая определяет следующие методы исчисления:

- списочного состава;
- среднесписочной численности работников;
- перечня занятых в основной и неосновной деятельности;
- категорий персонала;
- порядка учета приема и выбытия кадров и др.

21.3. Организационное поведение, личность, группа, организация

Организационное поведение развивается посредством комплекса работ по управлению персоналом. При этом под **поведением** понимается образ жизни и действий живых систем в форме реакций с целью приспособления к среде. Поведение человека всегда общественно обусловлено и имеет характеристики *сознательной, коллективной, целеполагающей, произвольной и социальной* деятельности. *Единицами поведения* являются *поступки*, в которых формируется и выражается *позиция личности*. Измерение и оценка поведения персонала — трудная задача. Необходимо количественно измерить поступки и суммировать результаты, а для этого — оценить индивидуальное и групповое организационное поведение, руководствуясь вполне определенными нормами и правилами поведения, а также инструментами оценки (последние будут рассмотрены в главе 26).

Важное место в динамике организационного поведения занимает *институализация*: замена спонтанного и экспериментального поведения на поведение регулируемое, ожидаемое, предсказуемое.

Этапы установления правил как *ограничений* на организационное поведение:

- 1) возникновение потребностей, удовлетворение которых требует совместных организационных действий;
- 2) формирование норм и правил;
- 3) принятие норм и установление санкций для их поддержания;
- 4) создание системы статусов и ролей.

Необходимо различать, с одной стороны, ограничения и рамки, которые выставляет общество, а с другой — корпоративные нормы. Поэтому области регулирования поведения принято разделять на две разновидности: 1) поведение организаций; 2) поведение личностей (индивидов) и групп. Соответственно им делятся регуляторы:

<i>Область регулирования</i>	<i>Регуляторы</i>
Поведение личностей и групп	Политические регуляторы — правовые нормы, декреты государства Общественные регуляторы — традиции, обычаи, общественное мнение Корпоративные организационные регуляторы — уставы, производственно-административные распорядки, инструкции, положения Корпоративное стимулирование желаемого организационного поведения
Поведение организации	Макроэкономические, политические, научно-технические составляющие Ситуация на рынке Перспективы развития Культура организации — традиции, обычаи, стиль руководства, организационная структура Потенциал руководства организации

21.4. Эволюция и современные направления развития управления персоналом

Ранее отмечалось, что в развивающемся мире персонал и его способности становятся наиболее ценными ресурсами организа-

ции, а управление человеческими ресурсами приобретает значение стратегической задачи. Поэтому развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как в случае с традиционными, централизованными и бюрократическими организациями. Но речь идет не об отказе от обязательных мер, связанных с кадровым администрированием, а об увеличении комплекса работ в области управления персоналом по «полному циклу» (см. параграф 21.2), о насыщении идеологии старых мер новым содержанием. О радикальном изменении в содержательном наполнении работы с персоналом свидетельствует табл. 21.1.

Таблица 21.1

Этапы, концепции, стратегии и основные функции управления персоналом

Этап	Характеристики эволюции управления персоналом		
	Концепция	Стратегия	Основные функции
1	2	3	4
Начало XX в.	Концепция научного управления Ф.У. Тейлора: человек — элемент системы	Жесткая регламентация физических работ	Наем, увольнение, выдача заработной платы
1920-е гг.	Концепция административного управления: «экономический человек»	Отсутствие прав у наемных работников, минимизация затрат на рабочую силу, соответствие рабочего места особенностям работника	То же + техника безопасности, расчет заработной платы
1950-е гг.	Концепция человеческих отношений: «психологический человек»	Ориентация на малые группы, снятие напряженности, устранение конфликтов, лояльность, участие в принятии решений	+ Социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации
1960-е — 1970-е гг.	Концепция социализации: «профессиональный человек»	Профессионализация, специализация функций управления персоналом	+ Развитие персонала, обогащение работ, переподготовка, ротация

Окончание табл. 21.1

1	2	3	4
1980-е гг.	Концепция адаптации к изменяющейся внешней среде: «социальный человек»	Повышение роли знаний, рост затрат на персонал, конкуренция на рынке труда, узаконивание права участия в принятии решений, социальное партнерство	Охватывают все стадии воспроизводства персонала
1990-е гг.	Концепция деловой активности организации: «развивающийся человек»	Мобилизация резервов личности, упор на самообучение и технику групповой работы	Маркетинг и лизинг персонала, системное кадровое регулирование
2000 г.	Приоритет управления персоналом: «предприимчивый человек»	Инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом	Стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности

21.5. Ключевые идеи развития управления персоналом

Менеджмент исходит из того, что персонал состоит из вполне конкретных людей — личностей с индивидуальными способностями, для реализации которых нужна определенная среда. Это нацеливает на развитие персонала с ориентацией на рынок и клиента; фокусирование на безупречном выполнении отнормированного процесса; восприятие ошибок персонала как сигнал к учебе. Стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности — наиболее острая проблема менеджмента, поскольку в его основе лежат новые подходы к работнику:

- развитие человеческого потенциала — вместо перераспределения доходов;
- повышение квалификации и готовности работать — вместо социальной поддержки;
- усиление социальной ответственности — вместо удовлетворения краткосрочных экономических интересов;
- развитие отношений защиты интересов наемных работников и уважения интересов нанимателя посредством культивирования демократических принципов.

Демократия проявляется через определенные свободы экономических единиц:

- *по отношению к предприятию* — в форме предпринимательской автономии торговли, конкуренции и заключения договоров;
 - *по отношению к потребителю* — в свободе формирования потребительских привычек, способов покупать, экономить и свободно распоряжаться деньгами;
 - *по отношению к владельцу капитала* — в гарантиях инвестиционных прав акционеров и их права на выбор действий;
 - *по отношению к обществу* — в контроле над экономической мощью отдельных компаний с целью избегания монопольных ситуаций и предотвращения чрезмерных социальных издержек;
 - *по отношению к наемным работникам* — в тарифной автономии профсоюзов и союзов предпринимателей, претворении в жизнь прав на коалицию и информацию, внесение предложений и участие в управлении предприятием.
- В Европейском союзе принята Хартия основных социальных прав трудящихся, которая гарантирует:
- уважение человеческого достоинства;
 - улучшение условий труда;
 - защиту от дискриминации;
 - право на информацию (в отношении задач, ответственности и положения рабочего места в рабочем процессе);
 - право на рабочее место в соответствии с интеллектуальным знанием и психофизическими возможностями;
 - право на повышение квалификации;
 - право вносить предложения по улучшению рабочих мест и условий труда; право на просьбы и жалобы;
 - право на обсуждение своего профессионально-служебного положения;
 - право на получение разъяснений по поводу вознаграждения;
 - право направления пожеланий о перемещении или переводе на новую должность;
 - право ознакомления со своим личным делом;
 - право на защиту частной жизни и тайну данных о личности.

21.6. Цели и задачи управления персоналом

Предметом изучения и управления персоналом являются трудовые отношения и поведение человека в организации. *За-*

дача менеджмента в этой области — создание организации, способной работать по принципу сотрудничества и оптимально сочетающей движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

Управление персоналом — это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Службы управления персоналом успешных предприятий следующим образом выполняют кадровые *функции*:

- *наем* — решение вопросов планирования персонала, опрос претендентов, собеседования, переводы, увольнения, подготовка приказов о введении в должность и повышении;
- *обучение и повышение квалификации* — подготовка и введение систем обучения и повышения квалификации.

Каждая организация решает четыре основные *задачи* в области управления персоналом:

- *привлекает* необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы (сотрудников);
- проводит *обучение* своих сотрудников в соответствии с поставленными задачами;
- осуществляет *оценку участия* каждого сотрудника в достижении целей организации;
- *вознаграждает* своих сотрудников.

Оценка персонала и использование ее в материальном и нематериальном вознаграждении регулируются нормированием комплексов работ по управлению персоналом, а именно следующей корпоративной документацией:

- Положением о кадровом учете и делопроизводстве, включающем:
 - Положение о службе управления персоналом (СУП);
 - должностные инструкции начальника СУП;
 - должностные инструкции начальника бюро обучения и развития;
 - должностные инструкции начальника бюро отбора и приема персонала;
 - должностные инструкции психолога;
- ориентационным пакетом;
- пакетом документов по найму персонала;
- Положением об оценке организационного поведения (и соответствующей методикой);

- Положением об обучении на предприятии, которое включает разделы:
 - «Адаптация»;
 - «Бюджетирование СУП»;
 - «Карьера»;
 - «Формирование резерва»;
 - «Обучение»;
- Положением о мотивации персонала.

21.7. Ситуационные факторы персональных отношений

Менеджмент стоит перед выбором: использовать стандартные варианты решения, экономя время на его принятие, или учитывать особенности ситуации и нарабатывать альтернативные варианты решения, гарантирующие его качество.

Современный руководитель поощряет инициативы работников и не оставляет без внимания просчеты. Долг линейного менеджера — ситуационно реагировать на происходящее, оставаясь в рамках известных всем членам группы правил. Более того, как менеджер, так и его подчиненные должны знать, какой прагматичный смысл приписывается тем или иным решениям, т.е. правильно соотносить уровни и критические области знаний.

<i>Уровни</i>	<i>Области знаний</i>
Уровень процессов	Коммуникационные процессы, социальные конфликты, оптимизация управленческих отношений, мотивация и контроль, сотрудники как члены группы
Уровень организации	Предприятие как система — живая, сложная, открытая, технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая; социальная. Правовые условия системы участия
Уровень группы (команды, рабочие группы, комитеты)	Социально-психологические основы сотрудничества, подразумевающие единство деятельности, условий, обстоятельств, осознание персоналом принадлежности к группе как команде — образованию высшего уровня сплоченности с постоянным составом, более жестким распределением ролей, более ясной и формальной целью. Участие в команде воспринимается ее членами как вознаграждение

Уровень человека	Структура качеств и способностей личности, значение результатов, успеха и образца в самоорганизации и самообучении
------------------	--

Коммуникационные процессы по определению нацелены на обмен идеями (предложениями) в части улучшения взаимодействия в группе, а также передовым опытом, с тем чтобы он стал достоянием всех членов группы и повысил ее производительность. Поэтому поступки работников, нацеленные на сотрудничество, должны всемерно поощряться и вознаграждаться.

К кругу *ситуационных факторов*, обуславливающих трудовые отношения и поведение работников, относятся:

- структура деловых качеств человека как личности;
- состояние личности (зрелость, целеполагание, способности, духовные качества);
- квалификация;
- знание ситуации на предприятии и перспектив его развития;
- уровень вознаграждения, оплата труда и потенциал роста;
- структуризация и разделение труда;
- организация и улучшение условий труда;
- социальная среда;
- стиль управления;
- политическая, экономическая и социальная ситуация в стране.

21.8. Структура концепции управления персоналом

Ведущее направление управления персоналом развивается на основе социально-психологического подхода «Персонал — главное достояние организации». В его структуре выделяют три концепции:

- *фирменный стиль* управления, или *формирование кадрового потенциала* (например, стиль, базирующийся на внимании к персоналу и балансе заботы о персонале и производстве);
- *деловая активность*, или *развитие кадрового потенциала* (например, интерактивный свободный стиль с акцентом на творчество и развитие индивидуальных способностей);
- *хозяйственная деятельность*, или *реализация кадрового потенциала* (например, свобода в принятии решений по поводу групповых целей и дисциплина в отношении целей организации).

Вопросы для повторения

1. Почему люди и талант становятся наиболее ценными ресурсами организации?
2. Какое из прав персонала стоит первым в их ряду?
3. Сформулируйте основное отличие человека от машины.
4. Что выступает в качестве «идеальной» задачи менеджмента в области управления персоналом?

Задания для закрепления материала

1. Сформулируйте три задачи, которые стоят перед службой управления персоналом каждого предприятия.
2. Определите, насколько эти задачи трудны для вашего предприятия.

Контрольный тест

1. Демократия по отношению к наемным работникам проявляется через:
 - а) тарифную автономию профсоюзов и союзов предпринимателей;
 - б) право на коалицию;
 - в) право на информацию;
 - г) право на внесение предложений;
 - д) право на участие в управлении предприятием;
 - е) все ответы верны.
2. Эффективность осуществления решения повышается, если оно:
 - а) признано теми, кого это решение затрагивает;
 - б) не признано теми, кого это решение затрагивает;
 - в) признано теми, кого это решение не затрагивает.
3. «Идеальной» задачей управления персоналом является создание организации, работающей на принципе:
 - а) целеустремленности;
 - б) дисциплины;
 - в) сотрудничества;
 - г) все ответы верны.
4. На уровне процессов в управлении персоналом важен коммуникационный процесс, сутью которого является:
 - а) общение;
 - б) устранение барьеров общения;
 - в) обмен идеями;
 - г) все ответы верны.

Глава 22. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 22.1. Потенциал человека: понятие личности, свойства личности и ее потенциал
- 22.2. Измерение потенциала личности и кадрового потенциала предприятия
- 22.3. Кадровый цикл
- 22.4. Маркетинг персонала
- 22.5. Лизинг персонала

22.1. Потенциал человека: понятие личности, свойства личности и ее потенциал

Человек (индивид) ценен своими неповторимыми индивидуальными свойствами. При этом следует учитывать, что можно приспособить как человека к работе, так и работу к человеку. Использовать следует достоинства человека, а его недостатки — отодвигать на задний план за счет организации рабочих мест.

Понятие личности по-разному толкуется в философии, этике, экономике и социологии.

В философии — личность определяется наиболее существенными индивидуальными особенностями человека, связываемыми с характером общественных отношений, возможностью личности влиять на собственное социальное развитие.

В этике — это высшая ценность, субъект нравственной деятельности, обладающий чувством долга, совестью, достоинством и убеждениями.

В социологии — это деятельный человек, имеющий определенные *социальные* функции.

В экономике — деятельный человек, преследующий определенные *экономические* интересы.

Следовательно, известную фразу необходимо трактовать применительно к ролям, которые играет любой **человек**:

- материальный — «Я владею, значит, я существую»;
- политический — «Я властвую, значит, я существую»;
- коммуникативный — «Я общаюсь, значит, я существую»;
- духовный — «Я мыслю, значит, я существую»;
- *социальный* — «Я нужен, значит, я существую».

Последнюю фразу мы выделили курсивом, чтобы подчеркнуть важность работы и рабочего места как блага, без которого невозможна реализация нашего социального «Я». Его нужно

ценить, и в менеджменте стала аксиомой фраза «Работой не наказывают — от нее отлучают».

Свойства личности — это ощущения, восприятие, память, мышление, чувства и эмоции, сознание, коммуникативность, направленность, темперамент, характер, способности, склонности, задатки, воля, речь. Применительно к ситуациям свойства сочетаются в некоторых комбинациях.

Потенциал личности Р. Хаггард выразил двучленом

$$\text{Потенциал} = \text{И (интеллект)} \cdot \text{Д (динамика личности)}.$$

При этом под *интеллектом* он подразумевал способность постигать, ставить и решать проблемы нетривиальным образом, а *динамику* личности трактовал как житейскую хватку, энергичность, настойчивость, проявляемые в стремлении выжить.

Существует научная проблема количественного выражения (измерения) способностей человека, и в XX в. многие светлые умы бились над ее решением. Понятие «*тест*» ввел в словарь психологии английский психолог и антрополог Фрэнсис Гальтон (1822–1911), кузен Ч. Дарвина.

В 1905 г. в Париже психолог А. Бине и врач Т. Симон опубликовали тесты и шкалу для определения умственных способностей и ввели понятие «ментальный возраст», которое имело революционное значение: учителя больше не должны были требовать от своих учеников результатов, согласующихся исключительно с хронологическим возрастом детей, а могли работать с ними с учетом их индивидуального интеллектуального уровня. Немецкий психолог Вильям Штерн (1871–1938) ввел понятие *коэффициента интеллектуальности (IQ)*, который есть отношение ментального возраста к хронологическому, умноженное на 100.

В 1939 г. Д. Векслер разработал собственный комплект тестов и специальную шкалу, на которой результат батареи тестов отображался числом.

В 1983 г. Х. Гарднер постулировал семь типов интеллекта: языковой, музыкальный, логический, математический, пространственный, кинестетический, внутриличностный (понимание себя) и межличностный (понимание других). Несколько позже он добавил к ним еще два: естественно-научный и экзистенциальный.

Каждый коллектив формируется из индивидов, качество которых в совокупности обуславливает его потенциал.

Кадровый потенциал предприятия (КПП) либо количественно выражается как многочлен, каждый член которого ра-

вен коэффициенту, исчисляемому отношением факта к норме, либо рассчитывается как произведение потенциалов численности, квалификации и организационного поведения. Например, если потенциалы численности и квалификации равны (каждый) 1, а потенциал организационного поведения составляет 0,8, то

$$\text{КПП} = 1 \cdot 1 \cdot 0,8 = 0,8.$$

Культурно-производственный личностный потенциал равен:

Квалификационный потенциал (т.е. профессиональные знания, умения и навыки) + Психофизиологический потенциал (работоспособность) + Творческий потенциал (интеллектуальные и познавательные способности) + Коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию) + Нравственный потенциал (ценностно-мотивационный).

Трудовой потенциал равен:

Здоровье + Нравственность + Творческий потенциал + Образование + Профессионализм.

Причем *профессионализм* — это ведущий элемент потенциала работника, означающий сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы в конкретной организации, а *квалификация* — степень пригодности к какому-либо виду труда.

Уровень использования потенциала является критерием оценки этики руководства и внутренней этики предприятия.

22.2. Измерение потенциала личности и кадрового потенциала предприятия

Измерение означает выражение свойств явления с помощью номеров и (или) чисел. Свойства имеют признаки, которые и измеряются. Для того чтобы измерить признак, нужно сформулировать его содержательно и применить инструмент — шкалу измерения.

Методы оценки личности:

- *самооценка* — насколько хорошо знает себя человек и насколько искренне он отвечает на вопросы;
- *поведенческие наблюдения* — систематическое наблюдение реакций человека в различных социальных ситуациях (реакции + их частота) позволяет выявить баланс поведения чело-

века и возможные его изменения после психологического воздействия;

- *личностные опросники* — помогают определить профиль личности испытуемого и сравнить с результатами контрольной группы (эталонном).

Среди опросников наиболее популярны следующие:

- профиль личности по Р. Кеттелу, составляемый с использованием 16 пар полярных качеств;
- личностный опросник Г. Эйзенка, позволяющий определить положение человека на осях «интроверсия — экстраверсия» и «стабильность — нестабильность»;
- многомерный личностный опросник (ММПИ) Миннесотского университета, оценивающий человека по десяти измерениям в соответствии с патологическими категориями, описанными в психиатрии (рис. 22.1).

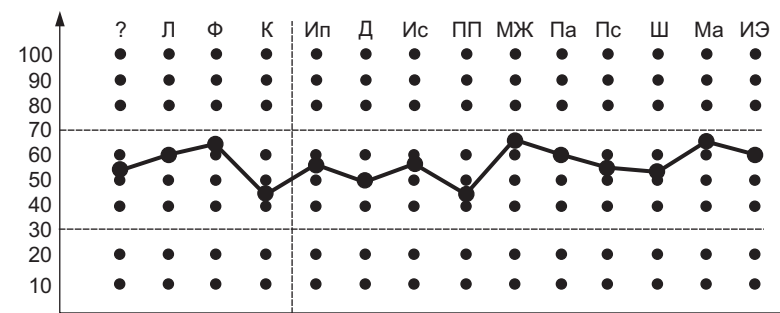


Рис. 22.1. График многомерного личностного опросника (ММПИ) Миннесотского университета

Первые четыре шкалы позволяют проверить искренность и обоснованность ответов испытуемого: ? — вопросы, оставшиеся без ответа; Л — склонность ко лжи; Ф — маловразумительные ответы; К — уклончивые ответы.

Клинические шкалы соответствуют различным категориям психических нарушений: Ип — ипохондрия; Д — депрессия; Ис — истерия; ПП — склонность к психопатии; МЖ — коэффициент «мужественность — женственность»; Па — паранойя; Пс — психостения (тревожность); Ш — шизофрения; Ма — мания; ИЭ — «интроверсия — экстраверсия».

Нормальным считается профиль, показатели которого не выше 70 и не ниже 30.

Использование замкнутой шкалы позволяет получить количественную высокоагрегированную оценку альтернатив, а также выявить лучшую альтернативу и различия (дифферен-

ции) в оценках и между измеренным *фактически* потенциалом и *идеальным*.

Если разница в количественной оценке альтернатив слишком незначительна, чтобы сделать выбор, то следует ввести дополнительные критерии и повторить процедуру. Если количественная оценка лучшей из альтернатив слишком далека от идеальной, то процедуру выбора следует повторить, начиная с отбора альтернатив.

Проблема количественного выражения кадрового потенциала предприятия обусловлена затруднениями в сопоставимости (правомерности) сомножителей, полученных на основе различных шкал.

22.3. Кадровый цикл

Кадровый цикл — процесс, в котором последовательно осуществляются комплексы работ по планированию потребности в кадрах, изучению трудовых ресурсов, формированию резерва, поиску, выбору и назначению кандидатов, обучению, обновлению кадров и их освобождению (рис. 22.2).

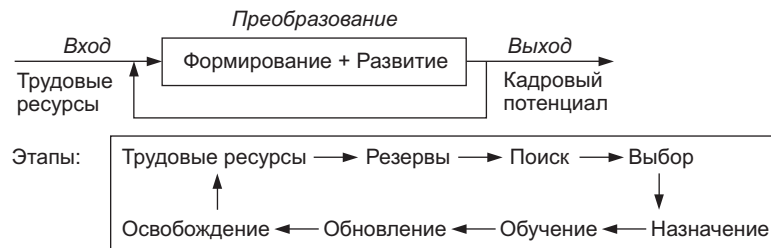


Рис. 22.2. Кадровый цикл и его этапы:

→ механизмы поиска, выбора, конкурса, выдвижения, оценки и назначения кандидатов

Кадровый цикл = Жизненный цикл использования кадров =
= Формирование кадрового потенциала +
+ Развитие кадрового потенциала.

Указанные механизмы формируются на основе институционализации, результатом которой являются правила и процедуры выполнения всех комплексов работ кадрового цикла.

22.4. Маркетинг персонала

Задача маркетинга персонала состоит в том, чтобы найти мотивы для привлечения высококвалифицированного персонала из внешних источников цивилизованными средствами.

Составляющие маркетинга персонала:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, их требований и возможностей;
- реклама должностей (воздействие на восприятие работником преимуществ рабочего места в организации);
- сегментация рынка рабочей силы и путей ее привлечения;
- формирование резерва персонала внутри организации.

Поиск необходимых работников осуществляется посредством:

- объявления в газетах и других СМИ;
- привлечения консультантов по кадровому менеджменту;
- обращения в государственные службы занятости;
- неформальных коммуникаций (деловые партнеры, знакомые и т.д.);
- договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсов на замещение вакантных должностей;
- системы тестирования, собеседований и других реакций на заявление о приеме на работу.

22.5. Лизинг персонала

В организациях периодически возникает потребность в найме работников на временные рабочие места. Однако не так просто оперативно нанять работника, и еще сложнее — организовать его своевременный уход. Последнее встречает сопротивление увольняемого и порождает юридические трудности. Проблему можно решить с помощью *лизинга персонала*.

В отношении лизинга вступают четыре субъекта:

- *государство*, законодательно регулирующее лизинг персонала;
- *прокатная фирма-лизингодатель*, организующая работу по временному найму;
- *предприятие-лизингополучатель*, которое вступает в отношения только с прокатной фирмой-лизингодателем;
- собственно *работник*, который вступает в отношения с прокатной фирмой-лизингодателем и которого защищает закон.

Предприятие-лизингополучатель оплачивает стоимость рабочей силы предоставленного по лизингу работника, платит полагающиеся налоги и выплачивает комиссионное вознаграждение за услуги прокатной фирме.

Модель отношений в лизинге персонала представлена на рис. 22.3.

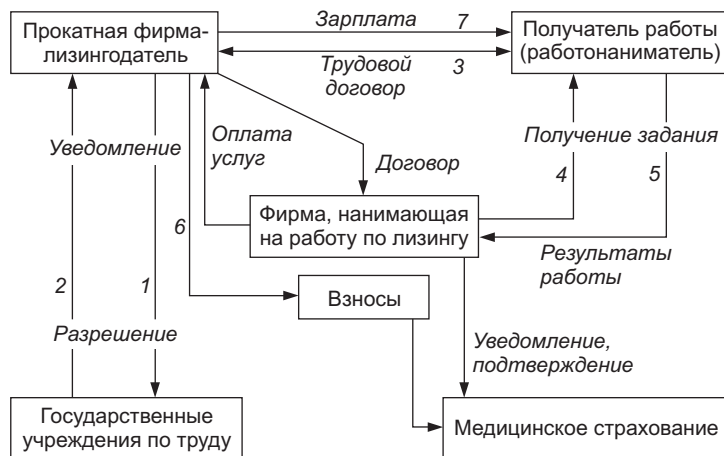


Рис. 22.3. Схема операций при осуществлении лизинга персонала

Вопросы для повторения

1. Какое место занимают работа и рабочее место как ценность?
2. Как следует интерпретировать использование таких свойств личности, как ощущение, восприятие, память, мышление, чувство и эмоция, сознание, коммуникативность, направленность, темперамент, характер, способности, склонности, задатки, воля, речь?
3. Сформулируйте способы количественного определения кадрового потенциала группы и предприятия.

Задание для закрепления материала

Постройте профиль должности, которую вы занимаете или на которую претендуете, используя идею профиля личности по Кеттелу.

Глава 23. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

- 23.1. Факторы стратегического управления персоналом
- 23.2. Стратегия кадровой политики
- 23.3. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников
- 23.4. Формирование резерва персонала управления

23.1. Факторы стратегического управления персоналом

Стратегия — общая и долгосрочная линия поведения предприятия в целом, ориентированная на такие цели, которые ассоциируются с успехом, внешней средой, местом в обществе, отрасли, регионе. Поскольку цели сильно детерминированы развивающейся внешней средой, то стратегический менеджмент в отношении персонала направлен на развитие последнего.

Стратегия в области персонала базируется на долговременной политике и мерах ее реализации, предполагающих эволюцию персонала. При этом возможные возмущения с его стороны подавляются за счет внутренней перестройки структуры персонала и роста индивидуальных и групповых способностей.

Отметим, что лидирующей является парадигма, которая содержит *идеализированное представление* о целях и инструментах эволюции персонала, а именно веру в возможность внутренней перестройки его структуры и роста индивидуальных и групповых способностей. Идеализированные представления помогают обеспечить плановый горизонт, программу развития персонала и меры по ее реализации.

Суть идеи стратегии развития предприятия и персонала состоит в формировании идеологии инновационной активности и инновационной восприимчивости на основе соответствующих внутренних стандартов отношений лидерства, продуцирования и встраивания нового в действующую систему.

Факторы стратегического управления персоналом (СУП):

- растущие неясность, неопределенность и риски, в связи с чем стратегические временные горизонты сокращаются до двух-трех лет;
- время как решающий фактор конкуренции (формула успеха: быстро и своевременно);
- возрастающая фрагментация рынка в связи с ориентацией на клиента, его индивидуальный заказ;

- необходимость постоянной учебы ради положительной динамики персонала;
- гибкость благодаря децентрализации и сокращению роли иерархии (лозунг — «Научить слона танцевать»);
- необходимость постоянной учебы ради нововведений.

23.2. Стратегия кадровой политики

Задачи службы управления персоналом — это по своей сути задачи стратегические. Стратегия кадровой политики конкретизируется в планах по формированию и развитию кадрового потенциала по следующим позициям:

- стратегия использования персонала;
- развитие фирменного стиля и отношений сотрудничества;
- развитие персонала;
- принципы и техника отбора и высвобождения персонала;
- прогноз спроса на персонал, его качество, количество и квалификацию;
- маркетинг и возможность лизинга персонала.

Расходы на подготовку кадров становятся важной статьей затрат предприятий. Например, фирма «Сименс» выделяет на эти цели 3 % фонда заработной платы, из которых 50 % — на повышение квалификации персонала управления, 3 % — на организационно-методическую подготовку, 47 % — на обучение молодежи рабочим профессиям (в том числе новым).

23.3. Стратегическая ориентация на деловую активность сотрудников

Регулирование поведения означает мотивацию на основе выявления желательных видов поведения и подкрепления этих аспектов поведения. Под **подкреплением** понимается подача (*положительное* подкрепление) или устранение (*отрицательное* подкрепление) раздражителя после поведенческой реакции, которую необходимо выработать, при этом вероятность воспроизведения такой реакции увеличивается.

Предпосылки регулирования поведения базируются на трех утверждениях:

- любое поведение имеет последствия, которые могут быть *положительными, нейтральными и отрицательными*;

- поведение есть функция его последствий. Положительные последствия увеличивают вероятность данного аспекта поведения, отрицательные — уменьшают такую вероятность, а нейтральные последствия ведут к медленному ее уменьшению;

- следствие важнее того, что ему предшествует.

Алгоритм процесса воздействия на поведение с учетом обстоятельств:

1-й шаг: *выявление* видов поведения:

- связанных с результатом;
- нежелательных, которые нужно изменить;
- с недостатками поведения, которые нужно учитывать;
- не связанных с результативностью;

2-й шаг: *измерение* частоты и времени наступления поведенческой реакции и ее продолжительности;

3-й шаг: *анализ* поведенческих возможностей;

4-й шаг: разработка *вмешательства* в поведение за счет типа подкрепления;

5-й шаг: оценка частоты, времени наступления поведенческой реакции и ее продолжительности;

6-й шаг: контроль за поддержанием желаемого поведения.

23.4. Формирование резерва персонала управления

Формирование резерва персонала управления относится к стратегическим инструментам. Резерв персонала управления позволяет проводить упорядоченную кадровую политику, а также своевременно реагировать на естественные изменения в кадрах, что в совокупности порождает уверенность в квалификации кадров. Резерв персонала управления формируется в ходе последовательного целенаправленного отбора, который на первых двух этапах использует обязательные требования к кандидатам, а затем — такие инструменты, как повышение квалификации и ротация. Формирование резерва — многошаговая процедура оптимизации кадровых ресурсов:

1-й шаг: *социальный резерв* — все, кто удовлетворяет нравственным критериям;

2-й шаг: *потенциальный резерв* — все из социального резерва, кто удовлетворяет требованиям с позиций образования, специальности, возраста;

3-й шаг: *предварительный резерв* — все из потенциального резерва, кто имеет большую вероятность быть назначенным на руководящую должность;

4-й шаг: *окончательный резерв* — все из предварительного резерва, кто в наибольшей мере соответствует всем критериям, принятым в организации.

Вопросы для повторения

1. Зачем менеджменту необходимо идеализированное представление о целях и инструментах эволюции персонала и роста индивидуальных и групповых потребностей?
2. Каким методом и в какой последовательности формируется резерв на замещение?
3. Почему ротация является важным и эффективным шагом формирования окончательного резерва?

Глава 24. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

- 24.1. Основы планирования персонала
- 24.2. Задачи и инструменты кадровой работы и процедура планирования персонала
- 24.3. Виды и методы планирования персонала
- 24.4. Области планирования персонала — состава, потребности, набора, высвобождения, использования, изменений, развития, затрат

24.1. Основы планирования персонала

Планирование персонала — осмысление и фиксация мероприятий по работе с персоналом, а в более широком смысле — *снижение неопределенности* по отношению к составу персонала, потребности в нем, набору, высвобождению, использованию, изменению, развитию работников и затратам, связанным с этими процессами.

У планировщика возникают вопросы по всем вышеперечисленным позициям.

По составу: удовлетворяет ли предприятие имеющийся состав работников применительно к новым задачам?

По потребности: какова потребность в персонале с точки зрения его численности и квалификации?

По набору: сколько работников и какой квалификации требуется?

По высвобождению: в работниках каких категорий отпала необходимость?

По использованию: как приспособить работников к имеющимся рабочим местам и, наоборот, как приспособить рабочие места к имеющимся работникам?

По изменению: как изменилась организационная структура в соответствии с новыми задачами и какие кадровые изменения необходимы и возможны?

По развитию: какие способности персонала и каким образом следует развивать?

По затратам: каких инвестиций потребует развитие персонала?

В соответствии с теорией элитных групп (см. параграф 8.4) менеджмент должен поддерживать стремление работников к лидерству. «Быть лучшим» — правильный лозунг. Систематическая работа по определению лучших (как работников, так и подразделений) позволяет сформировать у менеджмента и персонала понимание нормы в отношении безупречной работы и ее результата.

Одновременно выясняется, кто и почему находится в числе отстающих, или — кто худший. Применение этой теории позволяет найти точные ответы на приведенные выше вопросы.

24.2. Задачи и инструменты кадровой работы и процедура планирования персонала

Инструменты кадровой работы соответствуют вполне определенным задачам.

<i>Инструменты</i>	<i>Решаемые задачи</i>
Штатное расписание	Приобретение необходимого персонала
Должностные обязанности	Условия выполнения задач
Оценка работы	Ротация кадров
Деловое общение	Контроль
Коммуникация	Обучение
Правила и процедуры	Делопроизводство

Общая процедура планирования персонала предполагает шесть этапов:

1-й этап: плановый горизонт — определение необходимого времени для достижения желаемой степени соответствия пер-

сонала целям организации. Для небольших подразделений это один-два года, а для предприятия в целом — четыре-пять лет;

2-й этап: *желаемые результаты (цели)* — постановка целей, определение уровней совершенства, которых нужно достичь;

3-й этап: *диапазон планирования* — установление единиц анализа, отбор участков, уровней, служб, отделов, групп, которые подлежат плановым изменениям;

4-й этап: *взаимодействие системы планов* — использование дедуктивного (расстыковка) и индуктивного (состыковка) подходов или их сочетания;

5-й этап: *планы и процедуры разработки* — отбор расчетных конкретных показателей, способов отбора и встраивание их в действующую систему принятия решений;

6-й этап: *механизмы превращения планов в конкретные меры* — установление прямой связи между организационным поведением персонала и целями планирования персонала, а также средствами достижения этих целей.

24.3. Виды и методы планирования персонала

Планирование кадрового потенциала может осуществляться по двум сценариям:

1) *Новая стратегия предприятия* → Необходимый кадровый потенциал + Естественные изменения в кадрах;

2) *Прежняя стратегия предприятия* → Естественные изменения в кадрах + Совершенствование кадрового потенциала.

Очевидно, что *естественные изменения в кадрах* требуют количественного выражения в их известных частях. Но и *кадровый потенциал*, необходимый для реализации новых целей, также требует количественного описания с позиции численности, квалификации и мотивации организационного поведения персонала. *Совершенствование кадрового потенциала* подчиняется закону минимума, поскольку фактор, находящийся в минимуме, определяет первый шаг программы совершенствования, идея которой состоит в устранении «узких мест».

В параграфе 6.3 назывались типы планирования: кратко-, средне- и долгосрочное, стратегическое, тактическое и оперативное, а также интегрированное планирование.

В планировании персонала немаловажную роль играют факторы количества и качества персонала, а также фактор времени (табл. 24.1).

Планирование персонала

Группа факторов	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Что планируется
Количество персонала	Текущая численность кадров Экономическое положение Объем продаж Численный состав кадров и продолжительность их работы на занимаемой должности Оргструктура управления и число уровней управления Уровень технической оснащенности производства и управления	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах
Качество персонала	Профиль рабочих мест Профиль квалификации сотрудников Нововведенческий фактор (технологии, номенклатура) Программы повышения квалификации Недостатки квалификации	Содержание труда Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки Квалификация планируемого кадрового состава
Время	Возрастная структура	Сроки замен

К методам планирования персонала относят экстраполяцию и экспертные оценки, балансовый и нормативный методы, а также математико-статистические методы.

Экстраполяция — перенос существующих закономерностей или тенденций на будущее. Это простой и доступный метод, если имеются репрезентативные данные. Однако нельзя не замечать проблему корректности учета будущих изменений в стратегии предприятия и внешней среде.

Экспертные оценки — агрегирование индивидуальных или групповых оценок в общую, которая может улучшаться за счет строгости формальной процедуры, например метода Дельфи.

Балансовый метод — согласование потребностей с ресурсами посредством маневрирования их отдельными позициями (табл. 24.2).

Нормативный метод — в основе лежат нормы времени, выработки, численности, обслуживания, оплаты и др.

Таблица 24.2

Расчет потребности в персонале на основе баланса труда

Потребность	Количество	Ресурсы	Количество
1. Рабочие		Имеющийся персонал	
В том числе вспомогательный и обслуживающий персонал		В том числе поступление: возвращение из неоплачиваемых отпусков (армия, учеба), декретного отпуска	
...		...	
2. Управленческий персонал		Выбытие: увольнение, высвобождение в связи с пенсией, инвалидностью, смертью, призывом в армию, дальнейшим образованием	
...		...	
Всего потребность		Всего ресурсов	

Математико-статистические оптимизационные методы расчета персонала при многих переменных и сравнительно хорошо определенных ограничениях на них.

24.4. Области планирования персонала — состава, потребности, набора, высвобождения, использования, изменений, развития, затрат

Теория планирования выделяет четыре ситуации: определенности, риска, неопределенности и неясности, о чем уже говорилось в параграфах 15.5 и 16.3.

Действия планировщика состоят в том, чтобы двигаться в направлении от ситуации неясности к ситуации определенности.

Движение персонала характеризуется абсолютными и относительными показателями оборота и текучести.

Абсолютные показатели:

- *оборот по приему*, в который входит количество лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, поступивших в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства и по приглашению самой организации;

- *оборот по выбытию* — число лиц, уволившихся из организации (группируются в разрезе причин выбытия);

- *необходимый оборот по выбытию* — число лиц, ушедших в армию либо отправленных на пенсию;

- *излишний оборот (текучесть)* — число лиц, ушедших по субъективным причинам: уволившихся по собственному желанию либо уволенных за нарушения трудовой дисциплины и др.

Относительные показатели: интенсивность оборота по приему и по выбытию, а также коэффициенты постоянства и текучести:

$$ИО_{п} = \frac{T_{п}}{T}; \quad ИО_{в} = \frac{T_{в}}{T};$$

$$K_{const} = \frac{T}{T}; \quad K_{тек} = \frac{T_{изл}}{T};$$

где $ИО_{п}$, $ИО_{в}$ — интенсивность оборота по приему и по выбытию, соответственно; $T_{п}$ — число принятых за период; T — среднесписочная численность за период; $T_{в}$ — число выбывших за период (по всем причинам); K_{const} — коэффициент постоянства; T — численность работников, состоявших в организации за весь период; $T_{изл}$ — излишний оборот персонала.

Показатели работы отдела кадров рассчитываются следующим образом:

- Выписанные уведомления об изменении оплаты / Численность работников отдела;
- Расходы по найму / Количество принятых на работу;
- $\frac{\text{Продажи/Чистая продукция}}{\text{Работники отдела кадров}}$;
- Производственные рабочие / Работники отдела кадров;
- Число ошибок в уведомлениях / Общее число уведомлений;
- Число опрошенных и принятых на работу / Число принятых на работу;
- Вспомогательные расходы / Смета отдела кадров;
- Просроченное время / Число необработанных документов;
- Потери времени из-за травм / Общее количество отработанных часов;
- Расходы на оплату труда / Общее количество отработанных часов;
- Внесенные предложения / Принятые предложения;
- Число увольнений / Общая численность работников.

Вопросы для повторения

1. Какой документ является планом в отношении персонала предприятия?

2. Какой документ периодической отчетности является источником данных для расчета абсолютных и относительных показателей движения персонала?

Глава 25. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Окончание табл. 25.1

- 25.1. Основы развития человека, необходимость и задачи развития персонала
- 25.2. Предпосылки развития персонала
- 25.3. Последовательность работы по развитию персонала
- 25.4. Динамика требований к персоналу управления
- 25.5. Методы и инструменты развития персонала

25.1. Основы развития человека, необходимость и задачи развития персонала

Ранее отмечалось существование проблемы приспособления как человека к работе, так и работы к человеку. По сути это проблема адаптации — начальной стадии развития, являющейся переходом в новое состояние, для которого характерно наличие новых возможностей, возникающих в результате приобретения дополнительных способностей, что требует больших и целенаправленных усилий. В табл. 25.1 показаны различия между адаптацией и развитием в нескольких важных областях.

Таблица 25.1

Характерные особенности адаптации и развития личности

Норма	Адаптация	Развитие
1	2	3
Физиологическая	Поддержание здоровья без больших усилий	Тренировка как метод поддержания и развития здоровья
Интеллектуальная	Хорошие способности позволяют индивиду мыслить продуктивно по мере необходимости	Нетрадиционные подходы к нетривиальным проблемам позволяют индивиду решать ранее не решенные другими людьми задачи, что приносит ему удовлетворение
Нравственная	Принятие существующих социальных норм	Склонность полагаться на собственные суждения в отношении социальных норм, проявление уважения к ним и одновременно снисходительное отношение к собственным ошибкам

1	2	3
Социальная	Интуитивная способность сохранять непринужденность в отношении социальных обязательств	Непринужденный, специально не рассчитываемый, но вполне осознанный стиль социальных взаимоотношений с другими людьми; уверенность в их благосклонности
Личностная	Уравновешенный оптимизм	Уравновешенность, при которой желаемое достигается собственными усилиями; не исключает склонности к неожиданным поступкам и способности к самоиронии

Уникальность человека есть результат непрерывного взаимодействия трех факторов:

- *генетического наследства*, которое определяет тип способностей (таланта) индивида;
- *культурной среды*, которая его воспитывает;
- *обстоятельств жизни*, обуславливающих его жизненный выбор.

Таким образом, под **развитием персонала** мы понимаем его целенаправленный переход в новое состояние с большими возможностями и дополнительными способностями, приобретаемыми им на основе научения. Такое развитие может быть менее или более радикальным.

Различные школы управления выдвигали оригинальные идеи, на которых формировались подходы к проблеме развития персонала:

- *бихевиористская теория* представляет личность как результат взаимодействия индивида с окружением, при этом ключевую роль играет возможность вознаграждения или наказания;
- *когнитивный подход* придает основное значение в формировании личности контролю человека над своим восприятием внешних событий;
- *психодинамический подход* акцентируется на значимости бессознательных сил (инстинктов), находящихся в постоянном конфликте с внешней реальностью;
- *гуманистические теории* видят в основе человеческой природы склонность индивида к самореализации, стремление

к самовыражению, реализуемое на протяжении всей жизни через совершаемые им выборы;

- *теория личностных черт* считает главными биологические особенности индивида и функциональные свойства его нервной системы;

- *теория психосоциального развития* обосновывает неизбежность преодоления человеком восьми последовательных кризисов, и тогда к концу жизни он достигнет цельности своей личности и спокойно встретит смерть.

Датский художник Харлуф Бидstrup придал наглядность теории личностных черт (рис. 25.1).

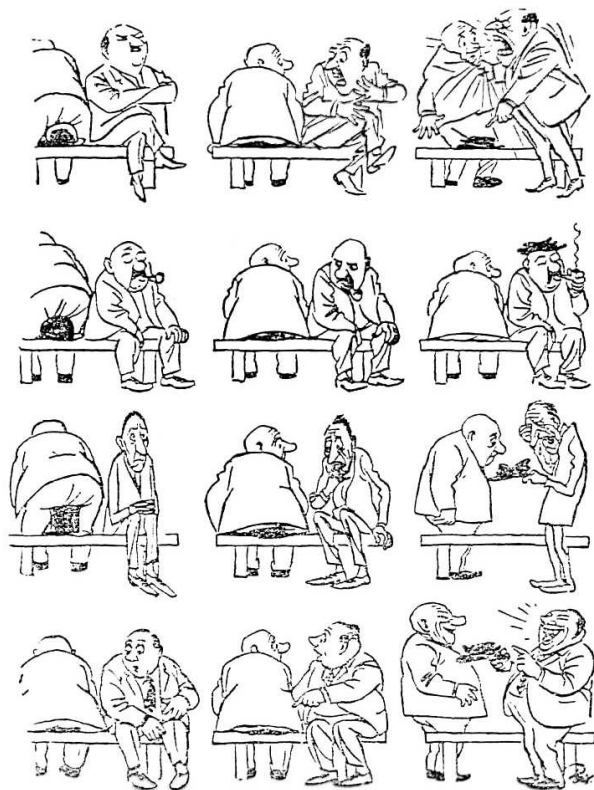


Рис. 25.1. Реакции индивидов с различными типами темперамента на раздражитель

Утверждения теории психосоциального развития иллюстрирует рис. 25.2.



Рис. 25.2. Восемь психосоциальных кризисов, которые должен преодолеть человек в течение жизни (по Э. Эриксону)

Нас интересует состояние *зрелости* — становление на уровне социальных обязательств, которое включает *раннюю зрелость* (20–40 лет), *зрелый возраст*, характеризующийся стабильностью и продуктивностью в профессиональном и социальном отношении (40–60 лет), *первую старость* (60–75 лет), *преклонный возраст* — после 75 лет. В промежутке от 20 до 60–70 лет человек способен продуктивно работать, если он понимает, что «нормальный человек» — это тот, кто живет и уживается:

- с собственными недостатками и не всегда адаптивным поведением;
- лишь отчасти удовлетворяемыми потребностями;
- тревогами, от которых лучше застраховаться с помощью механизмов психологической защиты;
- сознанием того, что полного психического равновесия достичь невозможно, однако каждому по силам выработать критическое отношение к своим реакциям, вплоть до способности посмеяться над ними.

Возможности и способности человека взаимосвязаны и детерминированы знаниями. Знания — основа развития способностей персонала, подстегивающая его усилия. Однако знаниям свойственно стареть с появлением новых знаний и в связи с изменением содержания труда. Очень быстро устаревают специфические профессиональные знания, что объективно форми-

рует специфические задачи развития персонала в разрезе следующих областей:

- *производственной* — повышение квалификации, обучение новым технологиям, с тем чтобы обеспечить выпуск новой продукции, обслуживание современной техники на рабочем месте;
- *коммуникационной* — развитие способности к коммуникации, выходящей за пределы рабочего места, работы в группе;
- *дисциплинарной* — развитие отношения к дисциплине как уважения к целям, правилам и процедурам группы (организации);
- *принятия решений* — формирование ответственности за решения, принятые самостоятельно или в группе;
- *самообучения* — развитие потребности в производственном обучении и на этой основе — своих профессиональных знаний и навыков.

25.2. Предпосылки развития персонала

В соответствии с «*S—R*»-теорией менеджмент должен побуждать работников применять так называемые когнитивные конструкторы: включать мышление; осуществлять поиск информации; логически объяснять происходящие события; использовать личностные конструкторы в организационном поведении.

Этот теоретический постулат использован в формировании представлений о предпосылках развития персонала:

- *оценка персонала* предшествует выбору направления развития актуальных способностей и функций сотрудников;
- *цели и задачи, стоящие перед сотрудником*, направлены в будущее и позволяют определить минимально необходимый уровень его квалификации;
- *стратегические цели предприятия* — хорошая основа для планирования развития персонала на ближайшие годы (например, прогноз потребности в персонале, определение потенциальных руководителей (предварительный резерв), продвижение руководителей, меры по повышению квалификации, оплата труда, ориентированная на поставленные цели);
- *развитие фирменного стиля управления* требует критического отношения к корпоративным нормам как обязательным поведенческим стандартам;
- *динамика требований к сотрудникам*.

Как ранее подчеркивалось, управление включает два вида деятельности: планирование и действие, причем действие требует постоянного стимулирования для выработки мотивации к развитию. Следовательно, менеджеры должны сосредоточиться на двух основных идеях:

- значимости удовлетворенности работой — т.е. на том, что становится стимулом, побуждающим действовать целенаправленно;
- значимости процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам.

Правильно выбрав мотивирующие факторы, нужно еще не ошибиться в определении *силы* и *продолжительности их действия*, достаточных для поддержания необходимой степени мотивации у персонала. На решение этой задачи ориентирован процесс развития персонала.

25.3. Последовательность работы по развитию персонала

Кадровая политика формируется в соответствии с целями предприятия, ее содержание составляют меры по развитию персонала, они и определяют принимаемые решения.

Менеджмент персонала нуждается в *информации*, исходя из которой формируются требования к персоналу сегодня и в будущем, определяется разница между требованиями, предъявляемыми рабочим местом, и реальной квалификацией персонала.

Меры и инструменты развития персонала вытекают из возможностей предприятия. При этом важно соотношение «цена — качество» и наличие тех, кто может реализовать потенциал предприятия. Если вопрос с *исполнителями* решен, то необходимо определить, когда должны осуществляться меры по развитию персонала, кто назначит даты их проведения и будет контролировать реализацию.

Следующий этап — расчет *затрат* и составление *бюджета*, а также назначение ответственного за его расходование.

И последнее — *контроллинг*: насколько глубоко повлияли проведенные меры, как окупилась инвестиция в персонал, внедрены ли новые знания.

25.4. Динамика требований к персоналу управления

Требования к менеджменту охватывают как общие качества, так и особенные, предъявляемые рабочим местом. Именно последние определяют задачи, для решения которых важно наличие тех и других качеств. Табл. 25.2 иллюстрирует движение от общего к частному в направлении слева направо.

Таблица 25.2

Взаимосвязанность задач организации и качеств менеджмента

Цели и задачи		Рабочее место		
Цели организации	Задачи подразделений	Функции управления	Требования к исполнителям функций	Качества персонала

Для более детального описания рабочего места и требований к персоналу используются шкала (табл. 25.3) и профиль должности (табл. 25.4).

Таблица 25.3

Шкалирование требований

Не соответствуют требованиям	Ограниченно соответствуют	Полностью соответствуют	Превышают полное соответствие	В высшей степени соответствуют
1	3	5	7	9

Значимость всегда ситуационна, однако в простой форме могут устанавливаться группы требований:

- твердые;
- постоянные;
- минимальные;
- пожелания.

Таблица 25.4

Профиль должности

Требования	Шкала				
	1	3	5	7	9
1	2	3	4	5	6
Твердые:					
образование			*		
опыт			*		
квалификация				*	
...					

Окончание табл. 25.4

1	2	3	4	5	6
Постоянные:					
навыки сотрудничества			*		
креатив				*	
склонность к лидерству				*	
Минимальные:					
дисциплина			*		
работоспособность (физиологическая)				*	
...					
Пожелания:					
энергичность		*			
...					

В качестве примера приводим требования к менеджеру в организациях Германии (табл. 25.5).

Таблица 25.5

Распределение требований к менеджеру в порядке приоритетности

Группы качеств	Значимость групп, %	Допуски с учетом специфики предприятия, %
Предвидение	35	+/-10
Способности	18	+/-5
Личность	17	+/-5
Знания	13	+/-5
Опыт	12	+/-5
Энергия	5	+/-5
<i>Итого</i>	100	

В отечественной практике конкретные требования к менеджеру можно встретить в объявлениях по найму.

Пример. Совместное предприятие V.D.Studio объявляет о вакансиях директора по персоналу и начальника строительного-монтажного цикла.

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

Основные обязанности

- Постановка системы управления персоналом «с нуля», включая все подсистемы: поиска и отбора, адаптации, аттестации и развития, стимулирования, высвобождения персонала

Методы и инструменты развития персонала

Группа	Методы	Инструменты
А	<p>Методы формирования и развития кадрового потенциала организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Организационное развитие Совершенствование оргструктур Составление штатного расписания Развитие фирменного стиля управления Развитие межличностных коммуникаций Техника групповой работы 	<ul style="list-style-type: none"> Улучшение разделения и обогащения труда Переход к «плоским» оргструктурам Штатное расписание Выбор миссии, целей, задач, соответствующих времени, и средств по их достижению Делегирование более широких полномочий Партисипативные методы, команды как инструмент сотрудничества
В	<p>Методы развития потенциала сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> Подготовка и переподготовка Повышение квалификации за пределами организации Фирменные семинары, конференции, дискуссии Развитие творчества 	<ul style="list-style-type: none"> Модели требований, программы руководителей Привлечение специалистов-модераторов Специализированные семинары по мотивации, руководству, работе в малых группах, методам анализа и контроля Индивидуальное и групповое стимулирование результативности

Альтернативы:

- некоторые предметы будущие специалисты могут изучать самостоятельно при наличии сильной мотивации к дисциплине и методическом подкреплении (каким образом учиться);
- некоторые предметы лучше всего усваиваются, если изучаются совместно с теми, кто их уже неплохо изучил и может проводить тренинг;
- некоторые навыки и умения приобретаются значительно легче и быстрее, если тренировки проводит человек, который уже овладел ими (например, товарищ);
- умение задавать вопросы важнее в обучении, чем умение отвечать на вопросы.

- Оценка и формирование корпоративной культуры
- Полноценное общее руководство системой управления персоналом

Требования к кандидату

- Опыт работы руководителем структуры управления персоналом производственного предприятия (желательно иностранного)
 - Подтвержденный успешный опыт реализации сложных комплексных проектов в области управления персоналом, построения системы «с нуля» или ее глубокого реформирования
 - Высшее образование; дополнительное образование в области управления персоналом; знание современных технологий кадрового менеджмента
 - Современный стиль работы и руководства
 - Знание трудовых законодательств Республики Беларусь и Российской Федерации
 - Компьютерная грамотность
 - Ориентация на профессиональное развитие

НАЧАЛЬНИК СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНОГО ЦЕХА*Основное требование*

- Опыт работы в строительной компании руководителем или его заместителем

Вознаграждение

- Высокий оклад, премиальные, компенсационный пакет и социальные гарантии

Информация о компании: www.vdstudio.ru

Резюме принимаются по адресу: olga@vds.by

Справки можно получить по тел. +375 29 655 08 45

25.5. Методы и инструменты развития персонала

Среди методов развития персонала обычно выделяют две группы:

А — методы формирования и развития кадрового потенциала организации;

Б — методы развития потенциала сотрудников (табл. 25.6).

Недостатками существующей системы образования являются формализованность процесса обучения, жесткость и неспособность откликаться на индивидуальные потребности учащихся. Более того, общество требует, чтобы обучающиеся приспособивались к этому процессу.

Вопросы для повторения

1. В чем состоит принципиальное различие между адаптацией и развитием персонала?
2. Какие две теории развития личности позволяют ответить на вопрос, почему один человек склонен видеть причины своего поведения в себе самом, а другой — в других?

Задание для закрепления материала

Проанализируйте табл. 25.6 с точки зрения методов и инструментов развития персонала, используемых на вашем предприятии или в группе.

Глава 26. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- 26.1. Необходимость и суть оценки персонала
- 26.2. Методы оценки должностей и сотрудников: традиционные, современные
- 26.3. Метод опроса сотрудников. Разновидности анкет
- 26.4. Комплексный метод оценки персонала

26.1. Необходимость и суть оценки персонала

Ранее отмечалось, что человек вынужден поддерживать баланс, с одной стороны, между адаптацией к реальности, а с другой — развитием своих потенциальных возможностей, которые позволили бы ему утвердить собственную индивидуальность. Это двойственная задача, что усложняет ее решение и повышает значение точной самооценки человека. Место оценки как самостоятельного комплекса управленческой работы показано на рис. 26.1.

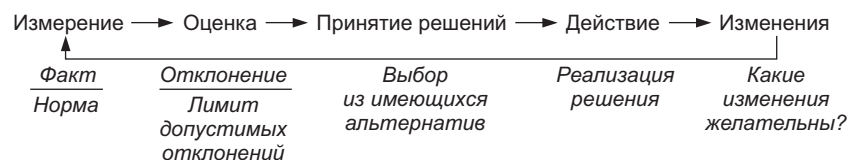


Рис. 26.1. Место оценки в управленческом цикле

Оценка персонала включает формальные процедуры оценки должностей и сотрудников.

Оценка должностей производится исходя из анализа нормативной модели должности, а также важности должности в иерархии должностей.

Оценка сотрудников, занимающих эти должности, предполагает следующие процедуры:

- плановую систематически применяемую стандартизированную оценку сотрудников как членов организации (по типу аттестации);

- разовую оценку, инициированную новыми целями;
- оценку по определенным критериям;
- оценку определенными людьми.

Основные **проблемы** оценки персонала:

- изолированное рассмотрение решения задачи исходя из специфических критериев;

- недооценка факторов, систематически действующих на индивидуальный результат работы;

- трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач;

- проблема выделения вклада отдельного работника из общего результата работы (соразмерность количественного признака (признаков) индивидуального вклада с количественными признаками общего результата; степень достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный характер);

- количественное измерение результатов (единицы и масштаб измерения и ограничения на них);

- соотношение статического и динамического в измерении и оценке (оценка со взглядом в прошлое вместо опережающей оценки будущего состояния; оценка результатов без обсуждения его с сотрудниками; фиксация достигнутого вместо развития достижений);

- признание и одобрение результатов оценки (выборочность и нерегулярность; субъективная трактовка результатов; ошибочное применение методов и результатов оценки).

Основные **условия** оценки персонала:

- наличие нормы (эталона);
- измерение факта тем же методом, что и измерение нормы;
- построение системы контроля в части оценки отклонений;
- отлаженный механизм реакции на сигналы системы контроля, которые указывают на отклонение, превышающее его допустимый уровень;

- стандартный набор альтернатив;
- процедура принятия решения для нестандартных ситуаций;
- нормативный аппарат для оценки желательности изменений, происходящих вследствие принятия решения.

26.2. Методы оценки должностей и сотрудников: традиционные, современные

Различают традиционные и современные (новаторские) методы оценки должностей и сотрудников.

Традиционные методы сосредоточены на отдельном работнике, рассматривают его вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя и окружения.

Современные методы оценивают сотрудников в рамках группового взаимодействия, при котором каждый индивид имеет возможность для полной самореализации и освоения новых навыков (табл. 26.1).

Таблица 26.1

Методы оценки должностей

Метод	Содержание	Инструменты
Метод сравнений	Определение места должности в иерархии должностей	Разница в уровне окладов в одной организации
Метод факторов работ	Раскрытие сути должности и объема делегируемых полномочий	Описание работ Определение требуемых качеств работника Установление степени ответственности и подотчетности
Метод контрольного срока использования полномочий	Критерий оценки — время, которое должно пройти, прежде чем станет известно, правильно ли были использованы полномочия	Чем больше контрольный срок, тем выше должность

Рассмотрим основные методы оценки результативности труда управленческих работников.

Метод стандартных оценок — руководитель заполняет специальную форму, в которой характеризует каждый аспект работы сотрудника.

Метод анкет и сравнительных анкет — оценивающий ставит отметку (оценку) против каждой характеристики поведения работника. Оценки могут агрегатироваться.

Описательный метод — последовательная характеристика достоинств и недостатков работника по отобранным критериям.

Метод вынужденного отбора — эксперты выбирают из заданного набора качеств наиболее характерные для данного работника.

Метод решающей ситуации — составляется перечень случаев «правильного» и «неправильного» поведения работника в так называемых решающих ситуациях.

Метод шкалы графического рейтинга — проставляется количественная оценка каждой черте характера оцениваемого работника по принятой в данном случае шкале. В результате рисуется его личный профессиональный профиль.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок — эксперт заполняет анкеты, содержащие 6–10 важнейших характеристик работы, формулируемых на основе анализа 5–6 важнейших решающих ситуаций для оценки квалификации.

Метод управления по целям — оценивается достижение работником установленных совместно с руководителем количественно определенных целей на конкретный период времени.

26.3. Метод опроса сотрудников. Разновидности анкет

Со стороны персонала существует неприятие методов оценки его работы, которое объясняется следующими причинами:

- страхом перед сравнением с коллегами;
- неуверенностью в своем соответствии требованиям;
- недоверием к методам оценки и тем, кто ее проводит;
- восприятием оценки как инструмента завуалированного превышения власти.

Однако оценку персонала можно производить **методом опроса**, т.е. самооценки, благодаря которому достигаются следующие цели:

- улучшаются коммуникации в группе (по горизонтали и вертикали);
- осуществляется согласование целей организации и сотрудника;

- предупреждается произвол руководителей в ситуации принятия организационных и кадровых решений;
- оптимизируется использование сотрудников в соответствии с их кадровым потенциалом;
- повышается возможность для установления справедливого вознаграждения, которое является инструментом лучшей мотивации.

Алгоритм оценки персонала включает три этапа: подготовительный; проведения измерений; собственно оценки.

Подготовка:

- постановка цели по ситуации;
- выбор оценивающего субъекта (репрезентативность);
- выбор способа получения первичных измерений (например, анкета);
- выбор шкалы измерений или ее модификации для получения интегрированной оценки.

Проведение измерений:

- получение первичных данных;
- агрегация первичных данных.

Собственно оценка:

- получение интегрированной оценки;
- интерпретация интегрированной оценки в свете поставленной цели.

Итогом становится содержательная (номер) и количественная (число) оценка, которую можно упорядочить, соотнеся с оценками, полученными другими сотрудниками, а также с оценками к другим моментам времени.

Способ оценки на основе измерения черт личности (признаков) и распределения их в координатах осей, предложенный Н. Эйзенком, включает четыре шага.

1-й шаг: формирование пар бинарных черт (например, тревожный — беспечный, нервный — безмятежный, агрессивный — мирный и т.д.).

2-й шаг: разработка интервальной шкалы для измерения и количественной оценки соотношения противоположных черт (рис. 26.2).

Сильно выражена	Умеренно выражена	Слабо выражена	0	Слабо выражена	Умеренно выражена	Сильно выражена
3	2	1	0	-1	-2	-3

Рис. 26.2. Шкала для измерения черт личности

3-й шаг: присвоение каждой паре соотношения противоположных черт количественного значения по данной шкале.

4-й шаг: построение профиля оценки.

Анкета — первичный документ для получения персонифицированных ответов (данных).

Практикой наработано огромное количество разновидностей анкет, но для наших целей представляют интерес анкеты самооценки, анкеты поведенческих наблюдений и анкеты личностного опросника.

Анкеты самооценки — сотруднику предлагается указать, как он сам воспринимает тот или иной свой поступок либо аспект своей личности, собственное отношение к работе, другим сотрудникам, целям предприятия и группы, средствам достижения этих целей и т.д. Ограниченность такого опроса состоит в том, что с его помощью можно определить лишь то, насколько хорошо сотрудник знает себя и насколько искренне он отвечает на вопросы.

Анкеты поведенческих наблюдений — изучение сотрудников основывается на анализе частоты их реакций в различных социальных ситуациях.

Анкеты личностного опросника — анализируются ответы на вопросы, исходя из них формируется профиль личности, который сравнивают с нормативным.

Кроме анкет оцениваемым работникам могут предлагаться тесты.

Тесты — определенные задания, одинаковые для всех испытуемых; степень успеха или неудачи в выполнении этих заданий оценивается количественно.

Батарей тестов — определенные задания для получения систематических оценок с различными, но конкретными целями.

26.4. Комплексный метод оценки персонала

Комплексный — значит разносторонний с точки зрения а) учета большого разнообразия личностных черт; б) оценивающих субъектов (самооценка, сотрудники, руководство); в) оценочных инструментов.

Суммируя, этот многочлен можно записать следующим образом:

Резюме + Рекомендация + Собеседование (тестирование) +
+ Оценка степени выполнения задания (испытание).

Лист оценки персонала имеет, как правило, форму таблицы (табл. 26.2).

Таблица 26.2

Лист оценки персонала

Имя _____ Период оценки _____

Вид деятельности _____ Сфера _____

Шкала оценки поступков

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Периодичность оценки: _____

1. Качество работы									
Соблюдение предписаний и инструкций									
Порядок на рабочем месте									
Использование оборудования									
Профессиональное мастерство									
Наличие брака									
Число жалоб, рекламаций									
2. Объемы работ									
Продолжительность времени работы без брака									
Выносливость									
Соблюдение сроков									
3. Поведение на рабочем месте									
Поступки желательные (+) / нежелательные (-)									
Надежность в выполнении работы									
Сотрудничество									
Инициатива (рационализаторские предложения)									
Возможность использования на других рабочих местах									
Готовность нести ответственность									
4. Руководство (для руководителей)									
Планирование, оперативное управление, делегирование полномочий									
Наблюдение, контроль									
Успешные проекты									
Работа с информацией									
Содействие сотрудникам									
Оценка персонала									

Рассмотрим пример использования анкеты для оценки работника.

Анкета для составления листа оценки руководящего персонала

1. Как вы оцениваете работу сотрудника (А, Б, В) с персоналом, в том числе его умение подбирать кадры и обеспечивать эффективность их деятельности?

2. Как вы оцениваете работу сотрудника (А, Б, В) с акционерами?

3. Как вы оцениваете работу сотрудника (А, Б, В) с клиентами?

4. Как вы оцениваете работу сотрудника (А, Б, В) в области нововведений?

В соответствии со шкалой (см. ниже) и результатами табл. 26.3 и 26.4 оцениваются работа и личные качества кандидатов для включения в окончательный резерв на замещение ключевых должностей. Шкала измерения качества работы и личностных характеристик персонала устанавливается нормативным документом или лицом, которое разрабатывает проект оценки.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Итоговая оценка после анализа табл. 26.3 позволяет ответить на три вопроса:

1. Кто из оцениваемых кандидатов лучше? (Наивысшая оценка — 563 балла.)

2. Насколько лучший из кандидатов превосходит следующего за ним? (На 3 балла.)

3. Велико ли различие между идеальной оценкой (1000 баллов) и оценкой лучшего из кандидатов? (1000 – 563 = 437.)

Итоговая оценка после анализа табл. 26.4 позволяет ответить на следующие вопросы:

1. Какова положительная динамика оцениваемого? (611 – 541)

2. В каких областях есть прогресс?

3. В каких областях есть регресс?

Вопросы для повторения

1. Сформулируйте основную причину использования листа оценки персонала.

2. Кто заполняет лист оценки персонала?

Таблица интеграции оценок для трех работников

Область оценки	Вес относительной важности	Оценивающие субъекты	Вес относительной важности	Баллы сотрудника			Взвешенная оценка		
				А	Б	В	по А	по Б	по В
Работа с персоналом	3	Эксперты	2	7	6	7	42	36	42
		Акционеры	1	8	8	7	24	24	21
		Персонал	7	7	6	6	147	126	126
Работа с акционерами	2	Эксперты	1	5	6	6	10	12	12
		Акционеры	7	4	4	4	64	64	64
		Персонал	2	5	6	5	20	24	20
Работа с клиентами	2	Эксперты	5	6	5	6	60	50	60
		Акционеры	2	7	7	8	28	28	32
		Персонал	3	5	6	6	30	36	36
Работа в области нововведений	3	Эксперты	3	4	4	4	36	36	36
		Акционеры	5	5	5	6	75	75	90
		Персонал	2	4	5	4	24	30	24
	10						$\sum 560$	$\sum 541$	$\sum 563$

Таблица 26.4

Таблица интеграции оценок для того же работника в различные моменты времени

Оцениваемый — ФИО

Область оценки	Вес относительной важности	Оценивающие субъекты	Вес относительной важности	Баллы		Взвешенная оценка	
				2010 г.	2011 г.	по 2010 г.	по 2011 г.
Работа с персоналом	3	Эксперты	2	7	6	42	36
		Акционеры	1	8	8	24	24
		Персонал	7	7	8	126	168
Работа с акционерами	2	Эксперты	1	5	6	12	12
		Акционеры	7	4	4	64	64
		Персонал	2	5	6	24	24
Работа с клиентами	2	Эксперты	5	6	6	50	60
		Акционеры	2	7	7	28	28
		Персонал	3	5	6	36	36
Работа в области нововведений	3	Эксперты	3	4	6	36	54
		Акционеры	5	5	5	75	75
		Персонал	2	4	5	30	30
	10		—	—	—	$\sum 541$	$\sum 611$

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО МАТЕРИАЛУ УЧЕБНИКА

1. Критерий, имеющий отношение только к формальной организации, — это:

- а) общая цель;
- б) формальный договор;
- в) намерения достигать цели совместно.

2. Обратная связь — это:

- а) информация о состоянии выхода;
- б) реакция на состояние выхода;
- в) отчеты подразделений.

3. По типу решения, присущие менеджменту, определяются как:

- а) правильные;
- б) рациональные;
- в) эвристические;
- г) иррациональные.

4. Минимальное число элементов кибернетической модели управления составляет:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

5. Минимальное число элементов системы контроля составляет:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

6. Степень неопределенности при выборе одного из четырех вариантов составляет:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

7. Для того чтобы уменьшить степень сложности системы управления, нужно:

- а) увеличить число элементов;
- б) уменьшить число элементов и разнообразие связей между ними;
- в) увеличить разнообразие связей между элементами.

8. Число основных шагов процесса планирования составляет:

- а) три;
- б) пять;
- в) семь.

9. Число шагов организационной работы составляет:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

10. Число типов полномочий составляет:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

11. По признаку запаздывания число типов контроля в классификации составляет:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

12. Число основных стратегий менеджмента достигает:

- а) двух;
- б) трех;
- в) четырех.

13. Ключевое слово в определении менеджмента:

- а) искусство;
- б) выбор;
- в) процесс.

- 14.** Ключевое слово в определении структуризации:
- а) иерархия;
 - б) упорядочение;
 - в) разделение.
- 15.** Задачи — это:
- а) цели для подразделений;
 - б) конкретизация целей предприятия;
 - в) результат.
- 16.** По типу технология менеджмента является:
- а) многозвенной;
 - б) непрерывной;
 - в) интенсивной;
 - г) экстенсивной.
- 17.** Для того чтобы увеличить число альтернатив, нужно:
- а) продолжить изучение проблемы;
 - б) собирать и регистрировать идеи;
 - в) заинтересовать большее число людей в решении проблемы;
 - г) усилить ограничения.
- 18.** Для того чтобы уменьшить число альтернатив, нужно:
- а) ослабить ограничения;
 - б) продолжить изучение проблемы;
 - в) ввести обязательные критерии.
- 19.** Система контроля формирует сообщение:
- а) обо всех отклонениях от нормы;
 - б) об отклонениях от нормы, которые превышают предел допустимого отклонения;
 - в) обо всех изменениях переменных.
- 20.** Элемент системы контроля, выступающий в роли наблюдателя, — это:
- а) дискриминатор;
 - б) сенсор;
 - в) эталон;
 - г) предел допустимых отклонений.
- 21.** Тип контроля, препятствующий наступлению нежелательного события, — это:
- а) традиционный;
 - б) опережающий;
 - в) в реальном времени.

- 22.** Полномочия, которыми наделяется начальник производственного подразделения, характеризуются по типологии как:
- а) линейные;
 - б) функциональные;
 - в) штабные.
- 23.** Назначение чисел в процедуре выбора лучшей альтернативы — это:
- а) измерение признаков;
 - б) оценка критериев;
 - в) возможность агрегирования оценок.
- 24.** Назначение правила верификации цели — это выражение цели:
- а) в количественном виде;
 - б) в проверяемом виде;
 - в) в содержательной форме.
- 25.** Числа получают при использовании шкалы измерения:
- а) номинальной;
 - б) порядковой;
 - в) интервальной.
- 26.** В классификации Г. Саймона отсутствует такой тип проблем, как:
- а) срочные;
 - б) стандартные;
 - в) хорошо структурированные;
 - г) слабо структурированные.
- 27.** Поддерживать равновесие позволяет обратная связь:
- а) отрицательная;
 - б) положительная.
- 28.** Начальным шагом организационной работы является:
- а) наделение полномочиями;
 - б) группировка работ;
 - в) составление списка работ;
 - г) открытие каналов связи.
- 29.** В определении понятия «дисциплина» ключевое словосочетание — это:
- а) разработка правил;
 - б) уважение к соглашениям;
 - в) применение санкций.

30. В определении понятия «полномочия» ключевое словосочетание — это:

- а) делегированное право;
- б) ограниченное право принимать решения;
- в) единоначальное право принимать решения.

31. Основная проблема сенсора — это:

- а) слабая доступность переменной для наблюдения;
- б) недостаточное умение измерения актуальных признаков переменной, подлежащей контролю;
- в) необходимость правильно информировать о состоянии переменной.

32. Трудности, с которыми сталкивается менеджер на третьем шаге процесса принятия решения:

- а) нет выбора;
- б) слишком широкий выбор.

33. Менеджмент и управление соотносятся как:

- а) частное и общее;
- б) целое и частное;
- в) составные части;
- г) элементы системы.

34. Менеджмент возникает:

- а) в социальных системах и их типичных представителях — формальных организациях;
- б) биологических системах;
- в) технических системах;
- г) неформальных организациях.

35. Самое короткое определение менеджмента:

- а) выбор целей и средств по их достижению;
- б) искусство управления;
- в) практика управления;
- г) выбор средств.

36. Менеджер, принимая решение, осуществляет выбор:

- а) рациональный, требующий содержательной аргументации и количественной оценки решения;
- б) иррациональный, основанный на интуиции;
- в) требующий лишь логической оценки решения;
- г) основанный на голосовании.

37. Основной «продукт» работы менеджера — это:

- а) решение;
- б) планирование работы;
- в) контроль персонала;
- г) организация производства.

38. Назначение менеджмента как производственного фактора:

- а) придавать смысл использованию трех других производственных факторов: земли, труда и капитала;
- б) делать осмысленным использование персонала;
- в) служить базой для использования и развития производственного фактора, к которому относится капитал;
- г) способствовать развитию производства.

39. Составляющие кибернетической модели управления:

- а) вход, преобразование, выход;
- б) вход, преобразование, выход, обратная связь;
- в) вход, выход;
- г) вход, преобразование.

40. Существуют два типа обратной связи:

- а) прямая и обратная;
- б) положительная и отрицательная;
- в) удовлетворительная и отрицательная;
- г) неудовлетворительная и положительная.

41. Предмет науки управления — это:

- а) скорость изменений;
- б) технические и программные средства;
- в) качество принимаемых решений;
- г) количество принимаемых решений.

42. Под эффективностью в рыночной экономике понимается способность:

- а) реагировать на спрос;
- б) производить дешевле конкурентов;
- в) производить то, что умеешь;
- г) производить больше.

43. В соответствии с классификацией общей теории систем предприятие является системой:

- а) «мягкой», живой, открытой, сложноорганизованной и целеустремленной;

- б) сложноорганизованной;
- в) целеустремленной;
- г) самоорганизующейся.

44. Фактор (переменная), присутствующий как во внешней, так и во внутренней среде:

- а) конкуренты;
- б) технология;
- в) законодательство;
- г) клиенты.

45. К факторам внутренней среды предприятия относятся:

- а) задачи отделений, конъюнктура рынка;
- б) профсоюзы, структура организации;
- в) технология, персонал;
- г) цели и задачи, используемые предприятием технологии, персонал, структура организации.

46. Структура организации — это:

- а) упорядочение горизонтальное (технологическое) и вертикальное (управленческое), позволяющее рационально разделить технологию на части, а затем координировать работу отдельных подразделений по достижению общего результата;
- б) горизонтальное разделение труда;
- в) вертикальное разделение труда;
- г) координация соподчиненных связей.

47. Управление формальной организацией (менеджмент) может быть представлено как:

- а) подсистема;
- б) множество систем;
- в) интеграция;
- г) система.

48. Трудности, естественным образом присутствующие в работе менеджера:

- а) сложность, изменчивость, неопределенность;
- б) сила внешней среды;
- в) влияние внутренних факторов;
- г) сложность технологии.

49. При выборе из четырех вариантов решения неопределенность снижается:

- а) на 2 бита;
- б) 4 бита;

- в) 3 бита;
- г) 5 бит.

50. Общие функции управления — это:

- а) планирование, организация, руководство, лидерство и мотивация;
- б) контроль;
- в) маркетинг;
- г) регулирование;
- д) финансовый менеджмент.

51. Планирование — это:

- а) работа, в результате которой достигается бóльшая определенность будущему состояниям управляемого объекта;
- б) работа по измерению степени неопределенности;
- в) работа по измерению степени сложности управляемого объекта;
- г) работа по изучению поведения клиентов.

52. Организация — это:

- а) работа, в результате которой возникают рабочие места и подразделения предприятия;
- б) работа по регулированию деятельности предприятия;
- в) формально установленные должностные связи;
- г) составление должностных инструкций.

53. Сигналом к началу организационной работы служит:

- а) постановка цели (задачи);
- б) структуризация работ;
- в) определение комплекса работ;
- г) распределение функциональных обязанностей.

54. Мотивация — это:

- а) побуждение к действию за счет непосредственных мотивов и стимулов;
- б) денежное вознаграждение персонала;
- в) создание благоприятных условий работы;
- г) создание микроклимата на рабочем месте.

55. Контроль — это:

- а) оценка качества работ;
- б) проверка результатов на основе сопоставления фактических (или ожидаемых) результатов и желаемых;

- в) составление сметы доходов и расходов;
- г) соблюдение графиков работ.

56. Задача контроля состоит в том, чтобы:

- а) не допустить появления нежелательных событий или результатов;
- б) допустить появление желательных событий или результатов;
- в) составить смету расходов и доходов;
- г) выявить недостатки.

57. Планирование направлено:

- а) в будущее и служит инструментом устранения его неопределенности;
- б) в настоящее и служит инструментом устранения неясности;
- в) во внешнюю среду для изучения спроса;
- г) на совершенствование технологии производства.

58. Основные типы стратегий:

- а) стабилизации, реструктуризации;
- б) диверсификации, специализации;
- в) выживания, роста, развития;
- г) монополизации, специализации.

59. Полномочия — это:

- а) соблюдение должностных инструкций;
- б) ограниченное право распоряжаться ресурсами организации;
- в) неограниченное право принимать решения;
- г) неограниченное право распоряжаться ресурсами организации.

60. Основные типы полномочий:

- а) линейные, функциональные, штабные;
- б) дивизионные, линейные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) штабные, матричные.

61. Стиль руководства представляет собой:

- а) заботу о людях;
- б) заботу о производстве;
- в) заботу о развитии предприятия;
- г) поведенческий стереотип руководителя.

62. Основной вопрос, возникающий по мере движения от плановых и организационных решений к действиям по реализации этих решений:

- а) как повысить доходность;
- б) как увеличить заработную плату;
- в) как модернизировать производство;
- г) как обеспечить результативность.

63. Линейно-функциональные организационные структуры наиболее эффективны:

- а) в стабильной среде с устоявшимися технологиями и сложившимися рынками;
- б) в изменяющейся среде, приспособляющейся к новейшим технологиям и новым рынкам;
- в) в административно-командной системе;
- г) в рыночной экономике.

64. Коммуникация — это:

- а) умение вести деловые переговоры;
- б) владение культурой речи;
- в) распознавание психологии партнера;
- г) обмен идеями или сообщениями, которые содержат сведения, снижающие степень неопределенности.

65. Проблема в менеджменте — это:

- а) неправильное решение;
- б) отсутствие альтернативных вариантов решения;
- в) угроза целям;
- г) большое число альтернативных вариантов решения.

66. Механизм обнаружения проблем является моделью системы:

- а) принятия решений;
- б) контроля;
- в) наблюдения;
- г) нормирования.

67. Эффективность осуществления решения повышается, если:

- а) оно не признано теми, кого это решение затрагивает;
- б) предприятие работает без сбоев;
- в) решение принимается одним лицом;
- г) оно признано теми, кого затрагивает.

68. Технике принятия решений в работе менеджера отводится роль:

- а) поиска дополнительных аргументов;
- б) инструмента рационального выбора и документирования этого выбора;
- в) документирования решения;
- г) устранения сопротивления решению.

69. Правило упрощения предполагает:

- а) наложение ограничений;
- б) уменьшение степени сложности;
- в) поиск дополнительной информации.

70. Правило верификации цели предполагает:

- а) содержательную формулировку цели и программы действий по ее достижению с указанием сроков выполнения этих действий;
- б) наложение ограничений;
- в) поиск дополнительной информации;
- г) постановку цели в количественном виде.

71. Правило увеличения числа альтернатив ставит целью:

- а) регистрацию высказывания;
- б) привлечение экспертов;
- в) привлечение большего числа людей к внесению предложений;
- г) сбор дополнительной информации.

72. Правило уменьшения числа альтернатив предполагает:

- а) отказ от ненужного;
- б) установление обязательных критериев отбора;
- в) выжидание времени;
- г) привлечение экспертов.

73. Правило контроля предполагает:

- а) предупреждение наступления нежелательного события;
- б) пересмотр норм;
- в) улучшение инструментов слежения за переменными;
- г) обеспечение адресности сообщений.

74. Техникой принятия решения для случая многокритериального выбора является:

- а) дерево решений;
- б) оптимизация;
- в) таблица решения.

75. Упорядочить представителей некоторой совокупности с помощью чисел позволяет шкала измерения:

- а) номинальная;
- б) отношений;
- в) порядковая.

76. К основным элементам организационной структуры управления относят:

- а) отделы и уровни управления;
- б) менеджеров;
- в) связи;
- г) персонал.

77. Наиболее распространенными в типологии организационных структур являются:

- а) бюрократические;
- б) линейно-функциональные;
- в) адаптивные;
- г) дивизиональные.

78. Определение роли, ответственности, подотчетности для каждого сотрудника организации — это задача функции:

- а) планирования;
- б) контроля;
- в) организации;
- г) управления персоналом.

79. «Вознаграждение не относится к мотивирующим факторам» — это утверждение:

- а) теории равенства (справедливости);
- б) теории ожидания;
- в) теории К. Альдерфера;
- г) теории Ф. Герцберга;
- д) концепции партисипативного управления.

80. «Менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность сотрудника организации» — это вывод:

- а) теории Ф. Герцберга;
- б) теории равенства (справедливости);
- в) теории Д. Мак-Клелланда.

81. При несоответствии сотрудника занимаемой должности и отсутствии перспектив исправления ситуации решением аттестационной комиссии должно быть:

- а) увольнение;
- б) понижение в должности;
- в) направление на дополнительное обучение;
- г) понижение должностного оклада без изменения должности.

82. К методам обучения на рабочем месте относятся:

- а) деловые игры;
- б) ролевые игры;
- в) инструктаж;
- г) тренинг.

83. Управленческую работу выполняет:

- а) собственник и (или) доверенное лицо (орган), которому собственник делегирует всю или часть управленческой работы;
- б) доверенное лицо, которому собственник делегирует всю управленческую работу;
- в) назначенное или доверенное лицо (орган), которому акционеры делегируют всю или часть управленческой работы.

84. Отношения между предприятиями различных сфер регулируются:

- а) рамочными условиями, которые включают законы прямого действия; декретами и указами президента; нормативными актами министерств, ведомств и местных органов власти;
- б) законами прямого действия, декретами, нормативными актами министерств, ведомств и местных органов власти;
- в) рамочными условиями, нормативными актами министерств, ведомств и местных органов власти.

85. Если цена фиксирована тарифом, установленным правительством, то предприятие может маневрировать:

- а) лишь прибылью, снижая себестоимость;
- б) лишь издержками, снижая себестоимость;
- в) себестоимостью, повышая прибыль.

86. Если цена рыночная, то у предприятия расширяется область маневрирования за счет:

- а) маркетинговой политики;
- б) собственных усилий;
- в) сбытовой деятельности.

87. Под управлением понимают:

- а) формирование и реализацию целенаправленных действий на основе информации, поступающей извне управляющей системы;
- б) планирование и реализацию целенаправленных действий, в основе которых лежит переработка информации, поступающей извне и (или) изнутри управляющей системы;
- в) формирование целенаправленных действий на основе информации, поступающей изнутри управляющей системы.

88. Типичный пример использования механизма отрицательной обратной связи представляет собой:

- а) маркетинг, где предложение и спрос взаимосвязаны автоматически и цена снижается при росте предложения и повышается при росте спроса;
- б) рынок, где цена и количество продукта при его предложении и спросе взаимосвязаны так, что цена автоматически снижается при росте предложения и повышается — при росте спроса;
- в) рынок, где цена и количество продукта при его предложении и спросе взаимосвязаны так, что цена автоматически поднимается при росте предложения и снижается — при росте спроса.

89. Примерами положительной обратной связи являются:

- а) экономическая помощь государства, которая приводит к росту производства;
- б) повышение кредитоспособности предприятия при росте его доходов (прибыли);
- в) государственная поддержка, которая приводит к росту производства и повышению кредитоспособности предприятия при снижении его доходов (прибыли);
- г) государственное регулирование, которое приводит к росту производства и повышению кредитоспособности предприятия при снижении его доходов (прибыли).

90. Суть эффективности в рыночной экономике сводится к тому, что эффективно то производство, которое:

- а) реагирует на рыночные сигналы;
- б) соответствует целевой функции предприятия как формальной организации;
- в) производит больше товаров и лучшего качества;
- г) обеспечивает сбытовую деятельность.

91. Под развитием понимается:

а) переход предприятия в новое состояние с большими возможностями за счет приобретения дополнительных способностей. При этом большие возможности означают более широкий выбор, а дополнительные способности позволяют его реализовать на деле;

б) переход предприятия в качественно новое состояние с большими возможностями за счет проявления дополнительных способностей, приобретаемых вместе с опытом;

в) радикальное изменение состояния системы, которое предоставляет возможности для перехода этой системы в иное измерение.

92. Т. Питерс и Р. Уотермен выделили в качестве основного элемента в ряду из семи переменных («7С») успешной организации и менеджмента:

- а) совместные ценности;
- б) состав работников;
- в) стиль;
- г) сумму навыков;
- д) стратегию;
- е) структуру;
- ж) систему.

93. Естественная причина возникновения управления и менеджмента — это:

а) наличие потребности в лучшем целеполагании и целедостижении;

б) практическое соединение растущих потребностей и возможностей, появляющихся с развитием естественных наук;

в) внедрение сложных технических систем, для управления которыми человеческих возможностей недостаточно;

г) ограниченность способностей человека, объективно вызывающая необходимость разделения труда.

94. К менеджерам можно отнести:

- а) руководителей;
- б) специалистов;
- в) технических исполнителей;
- г) агентов по продажам;
- д) экономистов планового и других отделов предприятия;
- е) бухгалтеров предприятия.

95. Менеджера характеризует:

- а) формальная власть в организации;
- б) неформальная власть в организации;
- в) положение собственника имущества в организации.

96. Современное предприятие можно охарактеризовать как:

- а) коммерческую организацию;
- б) предпринимательскую организацию;
- в) эффективную организацию;
- г) инновационную организацию;
- д) все варианты верны.

97. В деле управления менеджер играет роль:

- а) организатора;
- б) администратора;
- в) специалиста;
- г) инноватора и предпринимателя;
- д) воспитателя и общественного деятеля;
- е) все варианты верны.

98. Бизнес — это:

а) деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг;

б) деятельность, направленная на получение прибыли любым путем;

в) вид деятельности, направленный на создание успешно функционирующего предприятия.

99. Школе научного управления принадлежит тезис о том, что управлять можно:

а) опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент;

б) опираясь на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение;

в) «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

100. Выделяют следующие концепции управления персоналом:

- а) формирования и реализации способностей персонала;
- б) формирования кадрового потенциала;
- в) развития кадрового потенциала;
- г) реализации кадрового потенциала.

101. Под оценкой персонала понимаются формальные процедуры:

- а) оценки рабочего места;
- б) оценки должностей;
- в) оценки сотрудников;
- г) все ответы верны.

102. Регулирование поведения нацелено на:

- а) мотивацию на основе выявления желательных видов поведения и их подкрепления;
- б) выявление нежелательных видов поведения и их устранение;
- в) оба ответа верны.

103. Целью лизинга персонала является:

- а) эффективный поиск персонала;
- б) минимизация затрат на поиск персонала;
- в) наем работников на временные рабочие места.

104. Мотивационный потенциал содержит количество переменных, равное:

- а) трем;
- б) четырем;
- в) пяти;
- г) шести.

105. Коэффициент интеллекта (*IQ*) по В. Штерну есть соотношение возрастов:

- а) календарного и физиологического;
- б) ментального и календарного;
- в) фактического и нормативного.

106. Профиль личности по Н. Эйзенку включает оси:

- а) «спокойный — тревожный»;
- б) «интроверсия — экстраверсия»;
- в) «стабильный — нестабильный».

107. Профиль личности по Р. Кеттелу содержит следующее количество пар полярных качеств: а) 12; б) 14; в) 16; г) 18.

108. Кадровый потенциал предприятия равен произведению переменных, которые определяются задачей службы управления персоналом, а именно:

- а) достижением цели;
- б) обеспечением необходимой численности персонала;

- в) обеспечением необходимой квалификации персонала;
- г) обеспечением необходимого организационного поведения.

109. Выберите правильный ответ в отношении социальной парадигмы личности:

- а) «Я владею, значит, я существую»;
- б) «Я властвую, значит, я существую»;
- в) «Я общаюсь, значит, я существую»;
- г) «Я мыслю, значит, я существую»;
- д) «Я нужен, значит, я существую».

110. Принятие решения означает действие, состоящее в выборе:

- а) одного из нескольких вариантов (альтернатив), каждый из которых основывается на присущей только этому варианту идее;
- б) одного варианта (альтернативы).

111. Динамика организационного поведения формируется в процессе:

- а) воспитания;
- б) мотивации;
- в) институционализации;
- г) все ответы верны.

112. Под поведением понимается:

- а) поступок в реальных обстоятельствах;
- б) свойство человека в форме реакций с целью приспособления к среде;
- в) оба ответа верны.

113. Демократия по отношению к предприятию проявляется через свободу:

- а) торговли;
- б) конкуренции;
- в) заключения договоров;
- г) все ответы верны.

114. Суть управления персоналом состоит в обеспечении:

- а) безусловного выполнения целей и задач необходимым числом работников;
- б) выполнения целей и задач необходимым числом работников желаемой квалификации;

- в) желательного организационного поведения персонала;
- г) все ответы верны.

115. Механизм обнаружения проблем является моделью:

- а) контроля;
- б) эталона;
- в) сенсора;
- г) предела допустимых отклонений.

116. Средством менеджмента, позволяющим упростить комплекс отношений при слишком высокой степени его сложности является:

- а) обучение;
- б) наложение ограничений;
- в) оба ответа верны.

117. Управление персоналом более сильно взаимодействует с такой общей функцией менеджмента, как:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

118. По типологии управление персоналом относится к функциям менеджмента:

- а) общим;
- б) специфическим;
- в) офисным;
- г) все ответы верны.

119. Процесс принятия решений начинается с шага:

- а) обнаружение проблемы;
- б) классификация проблемы;
- в) анализ альтернатив;
- г) выбор из имеющихся альтернатив лучшей (собственно момент принятия решения);
- д) согласование решения и утверждение решения.

120. Система контроля включает предел допустимых отклонений для:

- а) измерения признаков;
- б) сравнения фактических и плановых оценок;
- в) обеспечения селективной реакции на отклонения;
- г) все ответы верны.

121. Выберите правильное определение институционализации и расставьте по порядку ее этапы:

- а) появление норм и правил;
- б) принятие норм и установление санкций для их поддержания;
- в) возникновение потребностей, удовлетворение которых требует совместных организационных действий;
- г) создание системы статусов и ролей.

122. В системе управления сенсор выполняет функцию:

- а) оценки;
- б) принятия решений;
- в) наблюдения за переменными и их измерения;
- г) все ответы верны.

123. Средство, используемое менеджментом для снижения степени изменчивости, если она слишком высока, — это:

- а) готовность к изменениям;
- б) стандартные реакции и решения;
- в) контроль за переменными;
- г) все ответы верны.

124. Поступки, в которых формируется и выражается позиция личности, являются:

- а) единицами поведения;
- б) поведенческими стереотипами;
- в) оба ответа верны.

125. Институционализация определяется как:

- а) замена спонтанного поведения на поведение ожидаемое, предсказуемое;
- б) замена любого поведения;
- в) оба ответа верны.

126. Что из нижеперечисленного не является шагом институционализации:

- а) возникновение потребностей, удовлетворение которых требует совместных организационных действий;
- б) появление норм и правил;
- в) принятие норм и установление санкций для их поддержания;
- г) создание системы статусов и ролей;
- д) нормирование организационного поведения.

127. По отношению к наемным работникам демократия проявляется через:

- а) тарифную автономию профсоюзов и союзов предпринимателей;
- б) претворение в жизнь права на коалицию;
- в) наделение правом на информацию;
- г) наделение правом внесения предложений;
- д) предоставление возможности участия в управлении предприятием;
- е) все ответы верны.

128. Идеальным решением задачи управления персоналом является создание организации, работающей на принципе:

- а) целеустремленности;
- б) дисциплины;
- в) сотрудничества;
- г) все ответы верны.

129. В управлении персоналом важен коммуникационный процесс, сутью которого является:

- а) общение;
- б) устранение барьеров общения;
- в) обмен идеями;
- г) все ответы верны.

130. Технике принятия решений в работе менеджера отводится роль:

- а) инструмента рационального выбора и документирования этого выбора;
- б) документирования рационального выбора;
- в) инструмента рационального выбора.

131. Предел допустимых отклонений позволяет осуществлять селективный (избирательный) подход к отклонениям и выбирать лишь те, которые:

- а) существенны;
- б) не существенны.

132. Команда — это группа, достигшая:

- а) высшего уровня сплоченности;
- б) высшего уровня дисциплины;
- в) постоянного состава;
- г) жесткого распределения ролей;

- д) ясной и формальной цели;
- е) такой степени участия, которое воспринимается ее членами как вознаграждение;
- ж) все ответы верны.

133. Каждая организация решает следующие задачи в области персонала:

- а) привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы;
- б) проводит обучение своих сотрудников в соответствии с задачами;
- в) осуществляет оценку участия каждого сотрудника в достижении целей организации;
- г) вознаграждает своих сотрудников;
- д) увольняет худших сотрудников;
- е) стимулирует нормативное организационное поведение;
- ж) все ответы верны.

134. Под дисциплиной в управлении персоналом понимается:

- а) нормирование организационного поведения;
- б) уважение к целям предприятия;
- в) разработка и применение санкций;
- г) все ответы верны.

135. Поведение имеет последствия, которые могут быть:

- а) прагматичными;
- б) положительными;
- в) нейтральными;
- г) отрицательными;
- д) все ответы верны.

136. Количество шагов в алгоритме процесса воздействия на поведение с учетом обстоятельств составляет:

- а) четыре;
- б) пять;
- в) шесть;
- г) семь.

137. Оценка частоты, времени наступления поведенческой реакции и ее продолжительности проводится на шаге алгоритма воздействия на поведение:

- а) третьем;
- б) четвертом;

- в) пятом;
- г) шестом.

138. Когнитивные конструкторы включают:

- а) ясные цели;
- б) мышление;
- в) поиск информации;
- г) объяснения;
- д) личностные конструкторы;
- е) все ответы верны.

139. Лист оценки персонала заполняет:

- а) персонал;
- б) отдел кадров;
- в) непосредственный руководитель.

140. Резерв создается с целью:

- а) замещения в случае неожиданного выбытия работника по естественным причинам;
- б) подготовки персонала к замещению вакантных рабочих мест из числа штатного персонала предприятия и внешних со-вместителей;
- в) оба ответа верны.

141. В управлении персоналом используется следующее количество теорий развития личности:

- а) четыре;
- б) пять;
- в) шесть;
- г) семь.

142. Резерв персонала управления включает следующее количество видов:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять.

143. Теория элитных групп постулирует следующее количество аксиом отбора персонала:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре.

144. Уникальность человека есть результат непрерывного взаимодействия следующего количества факторов:

- а) двух;
- б) трех;
- в) четырех.

145. Навыки представляют собой:

- а) умения, базирующиеся на знаниях и не требующие осознанного контроля;
- б) умения, базирующиеся на знаниях и требующие осознанного контроля;
- в) действия, закрепленные в поведении и ставшие потребностью человека.

146. Лучший стиль управления — тот, который:

- а) приносит большее удовлетворение по поводу выбора средств достижения поставленной цели;
- б) удовлетворителен с точки зрения достижения цели;
- в) не приносит неудовлетворенности по поводу выбора средств достижения поставленной цели.

147. В менеджменте производится измерение:

- а) критериев;
- б) явлений;
- в) показателей;
- г) признаков.

148. Существует следующее количество шкал измерения в менеджменте:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять.

149. Назначение листа оценки персонала в том, чтобы:

- а) интегрировать оценку персонала;
- б) фиксировать поступки и накапливать оценки;
- в) фиксировать поведение;
- г) все ответы верны.

150. Под оценкой персонала понимается формальная процедура:

- а) оценки рабочего места;
- б) оценки должностей;
- в) оценки сотрудников;
- г) все ответы верны.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация — способность системы сохранять свою структуру и выполнять свои функции при изменении внешних условий.

Актуализировать — перевести из состояния потенциального в состояние реальное.

Алгоритм — пошаговая процедура, которая позволяет получить решение за конечное число шагов.

Анализ — метод исследования, состоящий в разбиении целого на части и их раздельном изучении.

Верификация — функция планировщика, в результате которой цели приобретают проверяемый вид.

Внешняя среда — все, что находится за границами объекта наблюдения (управления).

Входные элементы — те, кто потребляет ресурсы: люди, вооруженные знаниями и средствами производства.

Выходные элементы — результат процесса преобразования (например, продукт, доход, растущая квалификация персонала, а также нежелательные результаты).

Гомеостаз — свойство системы сохранять в процессе взаимодействия со средой значения существенных переменных в некоторых заданных пределах.

Декомпозиция — метод решения, требующий разложения системы на подсистемы и элементы.

Диагностирование — поиск причин нарушений и отклонений в работе системы.

Дискриминатор — элемент или функция системы контроля; устройство или лицо, которое сравнивает фактическое состояние контролируемого параметра с эталонным и, если отклонение превышает допустимый предел, формирует сообщение лицу, принимающему решение, о наличии проблемы.

Достижимость — возможность добиться поставленной цели имеющимися средствами.

Задачи — цели для подразделений предприятия, обязательные к выполнению заранее оговоренным образом и к определенному сроку.

Задержки временные — время, требуемое для появления какой-либо реакции на возмущение.

Законченность (как характеристика работы) — завершение целого и явно различимого цикла действий или выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.

Запаздывание временное — время, требуемое для полного отражения влияния внешних сил.

Значимость (как характеристика работы) — степень, в которой работник создает существенное влияние данной работы на принятую организационную систему, организацию в целом и даже на общество.

Идеалы — желаемые результаты, к которым возможно лишь приближение.

Измерение — процесс, в результате которого качественные наблюдения преобразуются в количественные утверждения и оценки; по К. Кемпбелу — выражение чего-либо с помощью номеров и (или) чисел.

Измеримость — форма представления цели, позволяющая измерить также фактические результаты и представить их аналогичным образом.

Интеллект — способность человека понимать новые ситуации и приспосабливаться к ним.

Информация (с точки зрения управления) — сообщения, противодействующие тенденциям системы к дезорганизации и увеличению энтропии за счет наложения ограничений.

Качество — степень соответствия требованиям, спецификациям и ожиданиям — качественным признакам, которые закладывают при конструировании и создании продукта и стремятся выявить при его испытании.

Когнитивный — имеющий отношение к мышлению и познанию.

Коммуникационный процесс — процесс генерации идей, которые по своей сути есть альтернативы.

Коммуникация — обмен идеями или сообщениями, которые содержат сведения, снижающие степень неопределенности.

Компоненты (наряду с программами и заданиями) — инструменты организации процесса преобразования.

Компромисс — действие, которое позволяет лицу, принимающему решение, взвешенно оценить относительные достоинства целей и средств, продумать взаимные замены и определить степень достижения противоположных целей.

Контролируемость — свойство, обеспечиваемое постановкой цели в такой вид, который позволяет проверить степень ее достижения (за что отвечает правило верификации цели).

Контроль (как общая функции управления) — проверка результатов на основе сопоставления фактических (а лучше — ожидаемых) результатов с желаемыми результатами.

Лидерство — процесс, в котором лицо, наделенное властью, способно влиять на поведение других людей в нужном ему направлении и природа которого состоит в наличии последователей.

Менеджмент — выбор целей и средств по их достижению.

Мобилизуемость — возникает в случае ясности и высокой степени привлекательности целей, поскольку их видимая успешность обеспечивает необходимую степень мотивации.

Модель — упрощенное отображение объектов реального мира, которое помогает понять, как он устроен.

Модель дескриптивная помогает ответить на вопросы «как это происходит?» и «как это будет развиваться?».

Модель нормативная помогает ответить на вопрос «как должно быть?».

Назначение — необходимое условие целенаправленного поведения хозяйствующего человека.

Наказание — применение нежелательного или устранение желательного стимула в ответ на поведенческую реакцию, которую требуется подавить.

Научение — процесс, при котором происходит относительно стойкое и иногда значительное изменение поведения на основе практики, опыта и эксперимента.

Неопределенность — состояние, когда хорошо описанное событие или явление может произойти, а может и не произойти.

Неясность — состояние, связанное с неточным описанием и плохим определением события, явления или переменной.

Обратная связь (как характеристика работы) — обеспечивает знание результатов работы на основе непосредственной информации об итогах своего труда.

Однозначность — форма представления цели, при которой последнюю нельзя интерпретировать иначе, чем это было задумано планировщиком.

Окружающая среда — все, что находится за границами системы и, соответственно, вне влияния лица, принимающего решения, но учитываемое им.

Оптимизация — процесс, направленный на получение максимального значения целевой функции, которое может быть достигнуто в закрытой системе.

Организация — 1) как общая функции управления — работа, в результате которой возникает формальным образом принятая структура ролей и постов; 2) как явление — свойство частей системы обнаруживать стремление к взаимодействию.

Отрицательная обратная связь — связь, при которой часть выходного сигнала подается на вход системы, так что отношение по-

лученного выходного сигнала к входному составляет меньше единицы. Иными словами, эта связь уменьшает величину входного сигнала и является механизмом автокоррекции.

Отчуждение — 1) бессмысленность дальнейшего пребывания в прежней роли (на своем рабочем месте), бессилие перед необходимостью изменить организацию или работу к лучшему, изоляция от коллег и целей организации; 2) состояние социальной системы, при котором деятельность индивида и ее результаты превращаются в самостоятельную силу, господствующую над ним и враждебную ему, и он сознает как бессмысленность дальнейшего пребывания в прежней роли (на своем рабочем месте), так и бессилие изменить организацию или работу к лучшему, ощущает изоляцию от коллег и целей организации.

Память долговременная — память, в которой сохраняется информация после ее анализа и организации.

Память кратковременная — память, ограниченная временем, которое требуется мозгу для решения вопроса о целесообразности фиксирования информации на длительный срок.

Память сенсорная — кратковременное (меньше секунды) сохранение информации на уровне сенсоров после прекращения действия раздражителя.

Парадигма — относительно замкнутая совокупность понятий, принципов, методов, применяемая для описания специфики данного класса объектов и решения соответствующих задач.

Планирование (как общая функция управления) — работа, в результате которой достигается большая определенность по отношению к будущим состояниям управляемого объекта.

Поведение — свойство живых систем, проявляющееся в форме реакций с целью приспособления к среде.

Подкрепление — подача (положительное подкрепление) или устранение (отрицательное подкрепление) раздражителя после поведенческой реакции, которую необходимо выработать; при этом вероятность воспроизведения такой реакции увеличивается.

Полномочия — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации (принимать решения).

Положительная обратная связь — связь, при которой отношение выходного сигнала к входному есть величина больше единицы и которая приводит к увеличению сигнала на входе и дальнейшему возрастанию выходного сигнала.

Предел допустимых отклонений (как элемент системы контроля) — норма, необходимая для того, чтобы не каждое отклонение фактического значения от эталонного рассматривалось как существенное и, соответственно, как проблема.

Признак — факториальная или результативная переменная (показатель), значение которой в форме номера и (или) числа появляется в итоге измерения.

Признаки — свойства (характеристики), которые нужно измерять и контролировать.

Принятие решения — 1) выбор доступных наблюдению и измерению результатов и средств достижения этих результатов; 2) действие, состоящее в выборе одного из нескольких вариантов (альтернатив), каждый из которых основывается на присущей только ему идее.

Процесс преобразования — преобразование ресурсов в продукт, ценность и полезность которого при этом увеличивается.

Равновесие — состояние, в которое приходит система по окончании реакции на возмущение.

Разнообразие (как характеристика работы) — работа, требующая (допускающая) широкого спектра действий, предполагающих проявление различных навыков и склонностей.

Регулирование — процесс, обеспечивающий требуемые значения переменных, существенных для функционирования объекта управления, за счет ограничений (правил) на организационное поведение, главным образом для того, чтобы члены организации могли предсказывать поведение других (соседних) участников и самостоятельно выполнять свою часть работы.

Руководство — искусство добиваться от людей выполнения определенных задач.

Руководство, лидерство и мотивация (как общие функции управления) — работа по формированию и реализации способностей персонала на основе его мотивации.

Самостоятельность (как характеристика работы) — вполне определенная высокая степень свободы и возможность выбора порядка и способа выполнения работы при условии ответственности за результат.

Сенсор — элемент или функция системы контроля; устройство или лицо, которое измеряет и информирует дискриминатора о фактическом состоянии контролируемого параметра.

Система — совокупность элементов, обнаруживающих склонность к взаимодействию; множество образует систему в том случае, когда на нем реализуется заранее данное отношение R со свойствами P .

Системный подход — принцип исследования, при котором рассматривается система в целом, а не ее отдельные подсистемы, так что задачей является оптимизация системы в целом, а не улучшение эффективности входящих в нее подсистем.

Системы «мягкие» — системы, которые в зависимости от условий окружающей среды могут принимать несколько состояний при тех же начальных условиях.

Системы живые — системы, обладающие такими биологическими функциями, как рождение, смерть и воспроизводство.

Системы открытые — системы, которые взаимодействуют с другими системами, находящимися во внешней среде.

Системы сложноорганизованные — системы с конечным числом компонентов, обладающие эмерджентными свойствами. Деление таких систем происходит до полного распада на элементы.

Системы целеустремленные — системы, ориентированные на будущие состояния, которые проектируются ими и по поводу которых они способны сами принимать решения.

Сложность — разнообразное множество элементов, функций системы и связей между ними, которое может быть представлено количественно.

Состояния и потоки — статические и динамические представления о поведении системы.

Способности творческие — природная одаренность человека, благодаря которой он может находить большое число решений, проявляя тем самым пластичность и пользуясь разнообразными (часто необычными) подходами.

Средства — инструменты достижения целей и задач.

Стиль руководства — поведенческий стереотип руководителя, с помощью которого он пытается достичь цели.

Структура (с точки зрения организации) — горизонтальное (технологическое) и вертикальное (управленческое) упорядочение, позволяющее рационально разделить технологию на части, распределить между подразделениями, а затем координировать их работу по достижению общего результата.

Структуризация (как 1-й и 2-й шаги организационной работы) — идентификация видов деятельности, работ и наличных работников и их группировка в структурные подразделения.

Управление — формирование и реализация целенаправленных действий на основе переработки информации, поступающей извне и (или) изнутри управляющей системы.

Цели — такие желаемые результаты, достижение которых возможно.

Цели и задачи — желаемые результаты, которые проистекают из назначения системы и представляют собой инструменты целенаправленного поведения человека.

Эксперты — лица, которые способны извлечь из минимума информации максимум пользы при определении относительной ценности анализируемых вариантов.

Элементы — составные части, взаимосвязанные естественным образом и (или) организационно.

Эмерджентность — наличие у системы таких свойств, которые не присущи составляющим ее элементам.

Энтропия — мера неопределенности состояния системы или знаний о ней.

Эффективность — способность реагировать на спрос.