Т е м а 1. СУЩНОСТЬ И ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

1.1. Сущность менеджмента и делопроизводства, ключевые понятия

Менеджмент – разновидность инженерной деятельности. Не обладая всеми признаками научной дисциплины, использует по мере необходимости знания и наработки ряда наук (психологии, статистики, экономики, агрономии, земледелия) для решения практических задач в сфере подготовки и реализации управленческих решений определенного профиля.

Объектом менеджмента выступает организация (от греч. ὄργανον – инструмент, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей): ее структура, закономерности взаимодействия внутри и вне ее, закономерности развития, характеристики и свойства организации.

Субъекты менеджмента – органы управления либо должностные лица (менеджеры, руководители различного уровня), занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Предмет изучения – деятельность по управлению со своими специфическими проблемами и подходами к решению.

Менеджмент дает менеджерам рекомендации описательного и нормативного (предписывающего) характера.

Описательная теория менеджмента предусматривает отображение того, как менеджеры управляют деятельностью организации, как реагируют на сложившуюся ситуацию, что делают. Из описания взаимоотношений вытекает, что если в какой-либо ситуации произойдет событие А, то за ним последует событие Б. Описательная теория зарекомендовала себя при изучении отношений в организации, поскольку иным способом изучить их практически невозможно. Однако описательная теория не указывает, что нужно сделать для достижения поставленной цели.

Нормативная (предписывающая) теория менеджмента основывается на установлении цели и причинных связей, определяющих пути ее достижения. Отвечает на вопрос: что нужно сделать или как нужно управлять, чтобы добиться поставленных целей.

Понятийный аппарат, искусство оперирования им образует основу процесса мышления, основу профессионального поведения менеджера. Чем выше уровень умения оперировать понятиями, категориями, находить между ними связи и взаимосвязи, тем больше шансов на успех в любой сфере деятельности.

Основы менеджмента – вид управленческой деятельности. Дисциплина «Основы менеджмента» обладает свойством общности, поэтому имеет одинаково важное значение для любого менеджера независимо от должности и функции. Основу этой общности составляют ***принципы***, отражающие мировоззренческую основу управленческой деятельности, а также сущность и содержание ***процессов*** управления, выполняя которые менеджеры ставят ***цели*** и ***организуют работу*** для их достижения.

Принципы и процессы являются базой для разработки стратегии, планов, реорганизации, реструктурирования, управления программами и проектами, управления в условиях кризиса.

Теория менеджмента – система основных идей о науке, формах научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности. Кроме идей теорию менеджмента составляют зависимости, закономерности, принципы, правила, гипотезы, концепции, модели, методологические приемы.

Подход в управлении – это отдельное направление в науке и практике. Каждая из концепций имеет специфическое значение для теории управления и для понимания задач, стоящих перед организацией (табл. 1.1).

Подходы не исключают друг друга, каждый из них позволяет анализировать проблемы менеджмента под новым углом зрения и создавать целостное многомерное восприятие управленческих ситуаций; они имеют специфические способы мышления и анализа проблем организации и управления; не содержат предписаний для эффективного управления организацией; между подходами нет четких границ (используют примерно одни и те же способы, приемы, принципы); для качественного менеджмента практически невозможно и нерезультативно применение только одного подхода (используются совместно).

Различия в практическом использовании подходов выражаются в том, с чего специалисты начинают оценку эффективности деятельности организации и на что в ходе оценки обращают внимание в первую очередь.

Специалист, применяющий целевой подход, вначале предложит лицам, принимающим решения в организации, сформировать систему целей. Убедит их, что никто извне не может задать, предписать, навязать организации ее цели, что цель есть выбранный и запланированный собственниками результат ее деятельности. Затем поможет им определить критерии степени достижения этих целей и задать механизм отслеживания. Когда данный специалист столкнется с проблемой регулярного недостижения целей, то вынужден будет прибегнуть к использованию других подходов. Например, сосредоточиться на эффективности внутренних процессов организации (ситуационный подход) или пересмотреть систему сформулированных целей с учетом интересов ранее не учтенной стратегически важной группы (системный подход). Таким образом, произойдет смешение подходов в процессе решения конкретных задач, связанных с оценкой эффективности функционирования организации.

Т а б л и ц а 1.1. **Характеристика подходов в менеджменте**

Наименование	Особенности

Системный	Базируется на достижениях общей теории систем Людвига фон Берталанфи. Применение данного подхода позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, неразрывно связанных с внешней средой. В основе лежит идея декомпозиции и интеграции системы, ее подсистем и элементов при анализе взаимосвязей организации с внешней средой и принятии управленческих решений, обеспечивающих комплексный подход к ее функционированию и получению желаемого результата с учетом совокупного воздействия внешних и внутренних факторов. Принципы: 1) целостности – принципиальной несводимости свойств системы к свойствам составляющих ее элементов и невыводимости из отдельных элементов свойств целой системы, зависимость каждого элемента от его места и функций внутри системы; 2) структурности – возможности описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений элементов системы и системы в целом; поведение системы определяется не только поведением отдельных элементов, но и свойствами ее структуры; 3) взаимозависимости структуры и среды – система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия; 4) иерархичности – каждый компонент системы может, в свою очередь, рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой глобальной системы; 5) множественности описания каждой системы – в силу принципиальной сложности каждой системы ее точное и правильное познание требует создания множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы

Окончание табл. 1.1

Наименование	Особенности
Ситуационный	В каждом случае принятия решения менеджмент должен концентрироваться на ситуационных различиях между организациями и внутри организаций, выделяя значимые для данной ситуации конкретные факторы, определяющие эффективность деятельности организации. Ключевым элементом ситуационного подхода и алгоритма действий менеджера является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудачу организации. Данный подход представляет собой наиболее удовлетворительную систему, разработанную до настоящего времени, для эффективного управления организацией. Недостаток – невозможно определить все переменные, влияющие на деятельность организации
Процессный	Основатель – А. Файоль (1-й этап – 20-е гг. XX в.). Управление представляется в виде непрерывного процесса или цикла. Его фундамент составляют основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Реинжиниринг бизнес-процессов (3-й этап – 90-е гг. XX в.) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности (прибыль, качество, уровень обслуживания, оперативность). *Гипотеза 1.* При переходе от управления задачами к управлению процессами будет создана организация новой формации. В такой организации результат труда будет виден каждому участнику процесса, так как клиент результата труда определен изначально и, следовательно, исходя из ожиданий клиента, предопределен результат, он будет иметь положительные и оцениваемые конечные потребительские свойства. *Гипотеза 2.* Изменения в организации могут быть позитивными и управление организацией может стать более прозрачным и менее забюрократизированным исключительно при использовании радикальных методов (подходов) преобразования процессов
Количественный	Возник в 1950 г. с развитием точных наук. Компьютеры, достижения математики, физики стали активно использоваться в управлении. Представляет собой конструирование виртуальных моделей по распределению ресурсов, управлению запасами, обслуживанию, стратегическому планированию

Делопроизводство (бел. – справаводства, от слова «справа», которым в XV–XVIII вв. в Великом княжестве Литовском, государственным делопроизводственным языком которого до 1696 г. являлся белорусский, назывался процесс рассмотрения какого-либо вопроса и его документирование) – это часть технологии управления, которая аккумулирует в своей сфере средства, навыки и приемы обработки документов. Предметом труда является информация в различном виде, чаще всего информация на документе. Средством труда служит организационная техника, которая обеспечивает обработку информации, качество и производительность труда.

Согласно ИСО 15489-1-2016 «Информация и документация. Управление документами», документы (англ. records, букв. – записи) – созданная, полученная и сохраняемая организацией или физическим лицом информация в качестве доказательства и актива при подтверждении правовых обязательств или деловой транзакции.

В пятом разделе «Документы и документные системы» стандарта ИСО 15489-1-2016 документы представлены как авторитетные свидетельства деловой деятельности и в этой связи должны обладать соответствующими характеристиками – достоверностью, надежностью, целостностью, удобством в использовании.

Высокий уровень составления документов и эффективность делопроизводства в организации обеспечивает соблюдение требований действующих законодательных и правовых актов, установленных норм и правил. Знание делопроизводства повышает эффективность управленческого труда, формирует и совершенствует информационную культуру, обеспечивает документную и правовую грамотность.

В состав унифицированной системы организационно-распорядительной документации (УСОРД) входят:

1) государственный стандарт Республики Беларусь СТБ 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;

2) Классификатор унифицированных форм организационно-распорядительных документов (ОРД) и пояснительная записка по его применению;

3) Альбом унифицированных форм ОРД.

Унифицированные формы, включенные в УСОРД, устанавливают примерную структуру текста, минимальный необходимый состав реквизитов соответствующих ОРД и не являются образцами их оформления.

Альбом унифицированных форм ОРД может использоваться как эталонный массив для разработки альбомов унифицированных форм документов в организациях.

Перечень общегосударственных унифицированных систем документации представлен в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь ОКРБ 010-95 «Унифицированные документы» (табл. 1.2).

Таблица 1.2. **Перечень унифицированных систем документации (УСД)**

Код системы	Наименование унифицированной системы документации
01	УС плановой документации
02	УС организационно-распорядительной документации
04	УС расчетно-денежной документации
05	УС первичной и отчетной бухгалтерской документации
06	УС отчетно-статистической документации
08	УС документации по торговле
09	УС документации по внешней торговле
10	УС документации по ценообразованию
11	УС документации по изобретениям и открытиям
12	УС документации по труду и социальным вопросам

Внутри систем возможно дальнейшее деление документов по подсистемам, видам, разновидностям, группам, формам документов.

Единообразие в процессах подготовки, оформления и обработки документов достигается путем унификации. В развитие норм СТБ 6.38-2016 утверждена унифицированная система организационно-распорядительной документации, включающая комплекс форм ОРД по наиболее типовым вопросам основной деятельности и кадровым вопросам (табл. 1.3, 1.4).

Таблица 1.3. **Классификатор подсистем документов УСОРД [9, с. 7]**

Код	Наименование подсистемы
01	Документация по созданию организации
02	Документация по реорганизации организации
03	Документация по ликвидации организации
04	Документация по приватизации государственных организаций
11	Документация по распорядительной деятельности организации
12	Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности организации
13	Документация по оперативно-информационному регулированию деятельности организации
21	Документация по приему на работу
22	Документация по оформлению изменений трудовых отношений
23	Документация по увольнению с работы
24	Документация по предоставлению отпусков и отзыву из отпуска
25	Документация по оформлению поощрений
26	Документация по оформлению дисциплинарных взысканий
27	Документация по оформлению командировок

Т а б л и ц а 1.4. **Классификатор видов документов УСОРД [9, с. 8]**

Код вида документа	Название вида документа	Форма документа
1	2	3
030	Акт	Акт об отказе работника от дачи письменного объяснения о нарушении трудовой дисциплины, акт об отказе работника от ознакомления с приказом (распоряжением, постановлением, решением, протоколом) о наложении дисциплинарного взыскания
130	График	График трудовых отпусков
230	Записка	Докладная записка о переводе (перемещении) на другую работу, докладная записка об отзыве из отпуска, докладная записка о поощрении, докладная записка о нарушении трудовой дисциплины, объяснительная записка о нарушении трудовой дисциплины
240	Запрос	Письмо профсоюзу о согласии на увольнение работника, письмо об увольнении работника в порядке перевода к другому нанимателю
260	Заявление	Заявление о приеме на работу, заявление о переводе на другую работу
300	Инструкция	Должностная (рабочая) инструкция
597	Положение	Положение о структурном подразделении
607	Правила	Правила внутреннего трудового распорядка
612	Представление	Представление о переводе на другую работу, представление о поощрении
620	Приказ	Приказ о создании организации, приказ о проведении инвентаризации, приказ по основной деятельности, приказ по административно-хозяйственным вопросам, приказ о приеме на работу (назначении на должность), приказ о поощрении (для одного мотива поощрения)
630	Протокол	Протокол собрания учредителей (участников) о реорганизации организации, протокол собрания учредителей (участников) о ликвидации организации и назначении ликвидационной комиссии (ликвидатора)
680	Распоряжение	Распоряжение по основной деятельности, распоряжение по административно-хозяйственным вопросам, распоряжение о приеме на работу (назначении на должность), распоряжение о переводе на другую работу, распоряжение о поощрении (для разных мотивов поощрения), распоряжение о наложении дисциплинарного взыскания (для одного вида нарушения)
725	Решение	Решение собственника имущества (учредителя, участника) о создании организации, решение собственника имущества (учредителя, участника) о ликвидации организации и назначении ликвидационной комиссии (ликвидатора)

Окончание табл. 1.4

1	2	3
840	Структура	Структура и штатная численность
910	Уведомление	Уведомление работнику о переводе на контрактную форму найма, уведомление работнику о продлении трудового договора (контракта), уведомление работнику об увольнении

Организационно-распорядительная документация – это одна из систем управленческой документации, обеспечивающая организационную, распорядительную, исполнительную и контрольную функции аппарата управления.

Характерной чертой ОРД является то, что с ее помощью документируются действия организаций при выполнении любой управленческой функции на любом уровне управления и во всех отраслях.

В систему ОРД входят три группы документов (табл. 1.5).

Таблица 1.5. **Типология ОРД**

Группа документов	Назначение	Примеры документов
Организационные	Закрепляют административно-правовые основы деятельности организации посредством установления взаимосвязи составляющих системы ее управления	Устав, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции
Распорядительные	Являются средством осуществления управления оперативно-административной деятельностью организации	Постановления, решения, приказы, распоряжения, указания
Справочно-информационные	Заключают в себе информацию, которая инициирует принятие управленческих решений менеджментом организации	Протоколы, справки, акты, заявления, докладные записки, объяснительные записки, деловые письма

Процесс управления документами включает:

1) создание и сбор документов для удовлетворения требований в качестве доказательства деловой деятельности;

2) принятие соответствующих мер для защиты их подлинности, надежности, целостности, удобства в использовании в качестве бизнес-контекста и определение требований к их изменению в управлении с течением времени.

По мнению В. В. Паневчика [19], можно выделить четыре критерия состояния документооборота объекта управления, характеризующих качество системы документационного обеспечения управления (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Оценка качества системы документационного обеспечения менеджмента

Таким образом, управление документами является частью управления организацией в целом; целью управления документами является обеспечение доказательств деловой деятельности и фиксирование информации о такой деятельности.

1.2. Вклад ученых и практиков в современный менеджмент

Предки современных белорусов оставили богатое наследие в управлении аграрным бизнесом. Практически весь перечень операций менеджера выполнялся еще в средние века, о чем свидетельствуют сохранившиеся документы.

Первыми наемными управленцами-профессионалами на территории современной Беларуси можно считать князей, которые приглашались определенным городом (княжеством, королевством), а значит, имели право принять предложение или отказаться, *избирались*, а значит, были *подотчетны коллегиальному органу* (вече в Полоцком княжестве или Витебском).

Первым документально подтвержденным изменением организации за рубежом, проведенным «варягом» с территории Беларуси, можно считать преобразование Краковского коллегиума в университет (в настоящее время – *Ягеллонский университет Республики Польша*) королем Ягайло в 1400 г. Ягайло произвел следующие действия менеджера: 1) получение лицензии международного образца (булла папы Бонифация XI на основание университета); 2) покупка двух зданий в Кракове; 3) торжественное открытие (представительская функция и событийный менеджмент); 4) утверждение доходов университета, назначенных коллегиуму королем Казимиром Великим, и приумножение их дарением земель и привилеев (законодательное закрепление источника финансирования).

А вот элемент задания цели из стратегического менеджмента. Так, в соответствии со ст. 12 привилеи 1492 г. государь обязался не уменьшать территорию государства, а, наоборот, ее расширять (стратегия экспансии).

О наличии функции *долгосрочного планирования* и документального оформления принципа *обратной связи* свидетельствует квитанция, выданная в 1506 г. великим князем Александром Ульриху Гёзэ в представление отчета за четырехлетнее управление Виленским монетным двором.

Термин «менеджмент» (введен в оборот Фредериком Тейлором в 1911 г.) изначально возник для обозначения особого рода и сферы управленческой деятельности, подчеркивая ее особую, инновационную, творческую, поисковую природу, направленную на совершенствование системы управления и повышение эффективности деятельности.

Основные этапы развития менеджмента можно соотнести с тремя способами мировоззрения: премодерн, модерн и постмодерн.

Анализ содержательных особенностей древнего периода развития менеджмента (9–7 тыс. лет до н. э. – XVIII в. н. э., соответствует способу мировоззрения *премодерн*) показал, что практически все элементы современного менеджмента были концептуально предложены учеными и практиками древности (табл. 1.6).

Значительный вклад в формирование современного знания о менеджменте был сделан: Итро – тестем Моисея, который рассказывал Моисею о выгодах делегирования полномочий и о крепкой организации; Иисусом, который применил единство команд и указал на необходимость уделять внимание человеческим отношениям в менеджменте; рядом итальянских ученых, которые разработали процедуры ведения отчетности.

Таблица 1.6. **Древний период развития менеджмента [7]**

Годы до н. э.	Представители	Достижения
4000	Египтяне	Возникновение системы единого национального государства и управления. Необходимость объединения и координации сил земледельцев-общинников для строительства оросительных систем. Жесткая иерархия. Впервые создана система строгого учета и контроля материальных и трудовых ресурсов. Прообраз должностных инструкций включал основные функции и порядок служебной деятельности, права и обязанности. Везир – первый профессиональный управляющий (функции организации, координации и контроля). Писцы – руководители местного уровня (организация труда мастеров и вспомогательных рабочих, контроль ее выполнения, выдача зернового пайка, составление текстов и делопроизводство)
1792–1750	Вавилоняне	Свод законов Хаммурапи: руководство страной не по личному усмотрению или племенному праву, а на основе единых писаных законов; управление государством как целым, состоящим из взаимосвязанных элементов; юридическое оформление всех сфер жизнедеятельности; защита частной собственности; соединение в лице монарха законодательной и исполнительной власти; выделение различных видов управления в самостоятельные функции деятельности; документальное подтверждение принимаемых решений; четкое определение меры наказания за нарушение законов
626–530	Нововавилонское царство	Система производственного контроля (маркировка партий пряжи специальными цветными ярлыками позволяла определить продолжительность нахождения партии на складе и качество поставщика) и стимулирования труда (количество выдачи продуктов питания зависело от объема выполненной работы)
1491	Иудеи	Предложили разные концепции организации, принцип иерархии и принцип исключений

1100–500	Китайцы	Признали необходимость организовывания, планирования, координации и контроля. Предложили принцип специализации, признавали необходимость планирования координации и организовывания
VI–V вв.	Лао-Цзы, Китай	Принцип воздержания от активных действий, идущих вразрез с принципом саморазвития. Управлять людьми, у которых много знаний, слишком трудно, поэтому надо не просвещать народ, а оглуплять его. Идеи ситуационного управления: методы и стиль управления выбираются управленцем по ситуации; нет изначально плохих или изначально хороших методов или стилей управления – есть соответствующие ситуации или несоответствующие

В управление аграрным бизнесом внесли вклад представители Римской империи (табл. 1.7).

Таблица 1.7. **Вклад Римской империи в развитие менеджмента [7]**

Представитель	Достижения
Сократ (470–399 до н. э.)	Сформулировал универсальность менеджмента. Главное – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения порученных ему задач. Эффективно управлять общественными делами может только тот, кто сам достиг успехов в личных делах
Ксенофонт (ок. 430–355 до н. э.)	Считал менеджмент отдельным ремеслом. Создал достаточно стройную концепцию управления хозяйством. Его трактат «Домострой» – руководство по организации рабовладельческого хозяйства и наилучшим методам эксплуатации рабов; функции надзора и контроля должны выполнять свободные граждане, а физический труд являлся уделом рабов; выполнять управленческие функции может (и должен) не только сам хозяин, но и специальный управляющий. Обозначил ряд качеств, которыми должен обладать хороший управляющий: хорошее расположение к начальнику (хозяину) и его семье; заботливое отношение к имуществу и умение привить это качество своим подчиненным; честность; знания – он должен знать, что надо делать, когда, как. Абсолютно необходимое качество управляющего – умение начальствовать над работниками. Чтобы добиться от работников (рабов) успешного выполнения работы, управляющий может использовать три основных способа воздействия на них: наказание, хорошее обращение и похвалу. Когда работники вздумают оказать непослушание или будут невнимательны, то им следует сделать выговор и строже следить за их работой. Если работники хорошо справляются со своими обязанностями, то нужно проявить хорошее отношение к ним, например «удовлетворяя, сверх других потребностей, их аппетит»; «людей можно делать послушнее одним даже словом»; «на честолюбивые натуры сильно действует и похвала: у некоторых натур жажда похвалы не меньше, чем у других стремление к пище и питью». Обращал особое внимание на необходимость заинтересовать работников в результатах своего труда. Одним из лучших способов материального стимулирования труда работников является «метод их участия в общих достижениях». Подчеркивал полезность разделения труда

Окончание табл. 1.7

Представитель	Достижения
Аристотель (384–322 до н. э.)	Акцентировал внимание на проблеме звенности в управлении государством. Считал, что при любом государственном устройстве проявляются два звена – высшее и низшее. Управление государственным устройством может быть эффективным только в том случае, когда оно сосредоточено в руках достойнейших людей: «…править должны те, кто в состоянии править наилучшим образом». Подчеркивал, что управление на уровне домохозяйства – дело довольно трудное, и считал возможной передачу функций по управлению специальным управляющим: «…у тех (господ), кто имеет возможность избежать таких хлопот, управляющий берет на себя эту обязанность, сами же они занимаются политикой или философией»
Марк Порций Катон (234–149 до н. э.)	Основные задачи хозяина поместья – общее управление имением и контроль за работой управляющих и рабов. Трактат «О земледелии»: а) создавать условия для наилучшего развития растений: тщательная вспашка, «двоение», «борьба с пестротой поля»; унавоживание и применение сидерации; б) выбрать лучшее имение: климат должен быть хорошим и небурным, почва хорошей и сильной собственной силой. Необходимо планирование работ в имении на целый год вперед. При этом обязателен контроль за проделанной работой, сравнение результатов работы и того, что было ранее намечено. В случае если работа не была осуществлена, необходимо выяснить причины невыполнения плана: хозяин, придя в усадьбу, должен обойти поместье, если можно, в тот же самый день, а если не в тот же самый день, то на следующий… Когда он узнал, каким образом обработано поместье и какие работы сделаны, а какие не сделаны, то на следующий день он позовет вилика и спросит его, что из работ сделано, что остается; достаточно ли своевременно были выполнены работы, можно ли выполнить те, которые остаются, и сколько получено вина, хлеба, всяких прочих вещей. Когда он узнал это, ему следует проверить по отчету уроки и рабочие дни. Хозяин должен распорядиться о выполнении работ и «составить их письменный перечень». Интенсивность труда в идеальном имении должна достигаться не трудом «из-под палки», а на основе установления каждому работнику «урока», т. е. определенного объема конкретной работы. Такие «уроки» были стандартными и варьировались в зависимости от местности и личных качеств раба (раб обрабатывал мотыгой от ¼ до ¾ югера в день, косил 1 югер, пахал по тяжелой земле югер за три дня, а по легкой – двое суток). Система «уроков» позволяла хозяину контролировать положение дел в имении, в том числе устанавливать, как шла работа в его отсутствие. Первым в Риме разработал регламент проведения рабами различных работ на товарной вилле; предусматривал использование наемных работников за деньги или долю урожая; сформулировал почти все основные функции современного управляющего (планирование, организация, мотивация, учет и контроль)

По мнению Альфреда Чендлера, период *модерна* в истории менеджмента наступил в 1850-е гг. в США (на территории Беларуси с 1870-х гг.). Железнодорожные компании «открыли» Северную Америку. Следствием этого стало то, что индивидуальный контроль над проведением большинства бизнес-сделок стал невозможен или, как минимум, неэффективен. Этим организациям пришлось найти альтернативные способы функционирования. Такой альтернативой стала адаптация военных моделей бюрократии. Железные дороги также открыли новые рынки, дав компаниям возможность распространять свою продукцию и расширять масштабы производства, применяя те же бюрократические принципы. В результате организации обнаружили, что стоимость большинства экономических сделок снизилась, поскольку стоимость тех товаров, которые раньше приобретали через комиссионеров на рынке, теперь снизилась благодаря их стандартизации.

В современном менеджменте просматривается тенденция к мировосприятию на основе *модернистских* подходов (табл. 1.8).

Таблица 1.8. **Вклад ученых и практиков периода модерна в развитие менеджмента**

Теория, школа	Представители	Достижения
1	2	3
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Ф. Гилберт,	Лучший менеджмент – это истинная наука, базирующаяся на законах, правилах и принципах. Четыре принципа управления трудом рабочих: научный подход к выполнению каждого элемента работы; научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего; признание того,

	Л. Гилберт, Г. Гант	что работа и ответственность делятся между менеджерами и рабочими почти поровну; кооперация с рабочими
Классическая школа управления	А. Файоль, Л. Урвик, Д. Мунн	14 принципов управления Анри Файоля: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство действий, подчиненность личных интересов, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух. Л. Урвик: теоретики менеджмента должны применять методы мышления, разработанные в физических науках, что позволит создать свод общих принципов, полученных методом индукции, которые затем позволят вывести менеджмент из плоскости эмпиризма и традиции; организовывание должно быть процессом разделения всех действий, необходимых для реализации цели, и систематизации их в группы, которые, в свою очередь, можно распределить между конкретными исполнителями в той же самой отстраненной и объективной манере, как и при инженерном проектировании. Д. Мунн обнаружил три универсальных принципа, лежащих в основе всех организаций: скалярная иерархия, функциональное разделение труда и координирование

Окончание табл. 1.8

1	2	3
Школа поведенческих наук	Л. Лайкерт, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ч. Барнард	Фредерик Герцберг: помимо факторов, которые стимулируют и вдохновляют работников, есть еще группа «гигиенических» факторов, наличие которых на мотивацию никак не влияет, а вот их отсутствие влияет на нее отрицательно (воспринимаемые как должное удобное рабочее кресло, чистота в санузле, хорошие межличностные отношения в коллективе, наличие отпуска и зарплата). Грубость руководителя или грязь в офисе могут послужить сильными демотиваторами. Будет ли работа приносить удовлетворение, зависит не от наличия туалетной бумаги или вежливости руководителя, а от бонусов за результат, признания заслуг, возможностей карьерного роста, повышения зарплаты

Роберт Оуэн (1771–1858), валлиец, собственник и управлявший хлопковыми мануфактурами в Англии и Шотландии, пионер кооперативного движения, был глубоко возмущен эксплуатацией рабочих в первые десятилетия промышленной революции. Осуждал широко распространенную в Англии практику оплаты труда рабочих мануфактуры не обычными деньгами, а талонами, которые можно было отоварить только в магазинах той же компании, что вынуждало уплачивать завышенную цену за некачественные товары. На своих мануфактурах в Нью-Ланарке (Шотландия) он открыл магазины, торговавшие товарами высокого качества по ценам чуть выше себестоимости, обеспечивая таким образом своим рабочим выигрыш от экономии на оптовых закупках. Это стало зародышем будущего кооперативного движения, которое основано на концепции бизнеса, принадлежащего клиентам и нацеленного в первую очередь на их благо, а не на извлечение прибыли продавцом. Магазины, действующие по заложенному Оуэном принципу, до сих пор распространены на территории Великобритании и в других странах.

На Первой Всероссийской конференции по научной организации труда (1921 г.) были сформулированы пять принципов научной организации управления:

1) точного определения круга ведения, полномочий и ответственности каждого органа и работника;

2) доведения до минимального числа инстанций для каждого вопроса;

3) максимальной продуктивности каждого работника за счет организации труда и установления за превышение норм повышенного вознаграждения;

4) регулирования работы каждого работника инструкциями;

5) тщательного подбора работников с учетом их склонностей и способностей.

Теоретики менеджмента первой половины XX в. придерживались взглядов на организацию с позиций замкнутой системы, тогда как со второй половины XX в. организация рассматривалась как открытая система (табл. 1.9).

Таблица 1.9. **Характеристика подходов к организации в XX в.**

Характеристики взглядов на организацию	
как на замкнутую систему	как на открытую систему
Предприятие – закрытая система (стабильность целей, задач и условий деятельности)	Вектор – не объем выпуска, а качество продукции, удовлетворение потребителей
Главный фактор успеха и конкурентоспособности – рост масштабов производства товаров и услуг	Важность быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы (рационализация производства второстепенна)

Основа системы управления – контроль всех видов деятельности, разделение работ по функциям, нормы, стандарты и правила	Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия реализации их потенциала
Главная задача менеджмента – рационально организовать производство, эффективно использовать ресурсы, наращивать производительность труда	Вектор – рост роли оргкультуры и нововведений, мотивация работников и новый стиль руководства

Производителей АПК в скором будущем ожидают следующие вызовы:

– производство продовольствия должно увеличиться на 69 % к 2035 г., чтобы прокормить растущее население и растущий средний класс;

– спрос в мире на воду к 2050 г. увеличится на 55 % по сравнению с 2000 г.;

– за последние 40 лет мир потерял ⅓ пахотных земель из-за эрозии почвы и загрязнения ее тяжелыми металлами;

– люди обеспокоены наличием химических веществ в своих продуктах питания (остатки пестицидов в США присутствуют на 70 % промытой продукции);

– за период с 1950 по 2010 г. доля наемных работников, задействованных в сельском хозяйстве, в развивающихся странах снизилась с 81 до 48,2 %, в развитых – с 35 до 4,2 % (данные Международной организации труда);

– ежегодно теряется или тратится впустую продовольствия на сумму 1,2 трлн. долл.;

– индустрия свежих продуктов оценивается в 1,4 трлн. долл. США, при этом к 2026 г. объем рынка вертикального земледелия составит около 12,7 млрд. долл.

Одним из новых направлений для роста является создание экосистем бизнеса, основанных на использовании цифровых технологий.

На появление и развитие цифровых экосистем повлияло несколько факторов (табл. 1.10).

Таблица 1.10. **Факторы, оказывающие влияние на развитие цифровых экосистем**

Факторы	Последствия
1. Насыщенность рынков компаний	Сокращает и ограничивает потенциал их дальнейшего роста
2. Высокая конкуренция на рынке	Снижает доходность бизнеса. Особую угрозу представляют технологические компании, которые развивают собственные экосистемы и используют новые подходы к ведению бизнеса в традиционных сферах
3. Изменение природы конкуренции	Конкурентным преимуществом становится глубокое понимание клиентов, что требует анализа данных о клиентах и различных аспектах их активности, предпочтений
4. Развитие сети Интернет и появление нового поколения клиентов	Люди хотят получить максимальное количество услуг в одном месте, при этом услуги должны быть персонализированы и обеспечить новый интересный опыт
5. Формирование у компаний больших баз данных клиентов	Клиенты сами по себе становятся активом, который можно монетизировать, так как существующим клиентам можно предложить не только основные, но и дополнительные услуги, не связанные с традиционным бизнесом
6. Развитие Big Data	Позволяет анализировать большие массивы данных о клиентах компаний
7. Развитие технологии открытых данных API	Меняет роль игрока на рынке

По мнению **Антонио Геццци (Antonio Ghezzi)**, директора программы Международный Мастер в цифровой трансформации в **MIP (Милан)**, внедрение цифровой трансформации приводит к изменениям в трех областях:

1) стратегической (благодаря сочетанию различных технологий могут быть созданы новые рынки, меняется характер **конкуренции**, она эволюционирует, отказывается от форм прошлого);

2) **предпринимательской (**появляются новые **деловые возможности,** которыми нужно уметь пользоваться, т**ворческий подход** становится фундаментальным, что позволяет стартапам и цифровым компаниям конкурировать с гораздо более структурированными компаниями);

3) **организационной** (согласованность организации, влияние цифровых технологий на микро- и **макроструктуру, наличие навыков** для реализации плана).

Современные концепции менеджмента в эпоху *постмодерна* – концепции адаптации, глобальной стратегии, целевой ориентации, экологически осознанного менеджмента, заинтересованных групп, теория хаоса.

Основные понятия: объект менеджмента, субъект менеджмента, делопроизводство, система документационного обеспечения управления, описательная теория менеджмента, нормативная (предписывающая) теория менеджмента, цифровая трансформация аграрного бизнеса.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается основная задача дисциплины «Менеджмент и делопроизводство»?
2. Перечислите три основные тенденции, влекущие за собой изменения в организациях.

Т е м а 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Бизнес-организация (предприятие) как объект менеджмента

Предприятие – это основная структурная единица организации современной экономики, создающая добавленную стоимость [4, с. 623].

Предприятие играет узловую роль в экономике:

– на его уровне происходит непосредственное взаимодействие основных факторов производства – труда, капитала, природных ресурсов, предпринимательских способностей;

– преодолевается естественный конфликт между интересами участников производственно-хозяйственной деятельности;

– комбинируются материальные и нематериальные активы;

– сплетаются социальные и экономические цели и критерии;

– пересекаются траектории развития потребителей, поставщиков, конкурентов и партнеров.

Организация (предприятие) имеет рукотворное происхождение. Это означает необходимость не только поддерживать ее в работоспособном состоянии, но и развивать. При этом рост организации не равен ее развитию.

Системный подход к развитию организаций предполагает рассматривать ее как сложную организационную систему, состоящую из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития с учетом эндогенных (внутренних, зарождающихся внутри экономической системы) и экзогенных (внешних, зарождающихся вне экономической системы) факторов.

Любую организацию можно описать с помощью трех аспектов: активной структуры, поведения и пассивной структуры. Так, директор предприятия (активная структура) несет ответственность (поведение) за сотрудника (пассивная структура). Здесь активная структура – это субъект бизнеса, способный активно действовать. Субъектом бизнеса может выступать отдельное лицо (клиент, сотрудник), а также группа людей с долгосрочным статусом в организации (отдел, бизнес-единица).

По мнению Г. Б. Клейнера, предприятие является уникальным синтезатором технологических, экономических и человеческих ресурсов, общественных устремлений и индивидуальных интересов. Отсюда следует, что будущее технологий, экономики и человека связано с будущим предприятий, где эти составляющие являются неотъемлемыми факторами производственно-хозяйственного процесса (рис. 2.1).

Предприятие выступает в разных ролях. Так, в качестве связующего звена между процессами спроса и потребления:

– вносит предметное разнообразие в окружающую среду, наполняя ее производимыми на предприятии продуктами;

– осуществляет процесс потребления исходных материалов, сырья, оборудования, исключая их тем самым из внешней среды;

– выступает своеобразным «островком стабильности» в нестабильной социально-экономической среде, используя свои производственные возможности для воспроизводства факторов и условий деятельности.

Рис. 2.1. Системный стратегический подход к проблемам управления организацией

Внутрифирменную функционально-управленческую конфигурацию сил, отражающих его системную структуру и влияющих на организацию, составляют четыре группы участников (рис. 2.2).

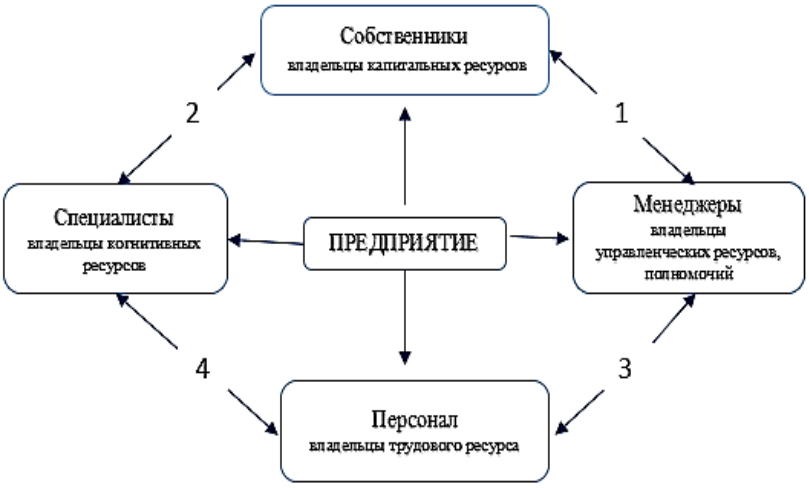

Рис. 2.2. Конфигурация основных сил, определяющих деятельность предприятия (по Г. Б. Клейнеру [4, с. 41])

На предприятии как социально-экономической системе протекают пять основных процессов (табл. 2.1).

Таблица 2.1. **Основные процессы на предприятии [4]**

Вид основного процесса	Содержание	Примеры
Метаболизм	Обмен с окружающей средой или трансформация входных потоков в выходные	Продажа продукции растениеводства элеватору, обработка картофеля на сортировочном пункте
Репродукция	Воссоздание основных воспроизводимых условий и функционирования, сохранение и улучшение характеристик состояния системы	Реализация рабочего плана уборки урожая (формирование рабочих групп, распределение ресурсов), получение обратной связи
Эволюция	Изменение характеристик системы на основе механизмов самоорганизации	Совершенствование отбора персонала в подразделение с учетом мнений работников
Гармонизация внутреннего пространства системы	Обеспечение внутреннего единства, согласованного функционирования и развития внутренних подсистем, а также согласования с внешними условиями	Оперативное совещание сотрудников различных подразделений и уровней предприятия
Репликация	Порождение подобных себе систем	Создание филиала предприятия, нового направления

Для усиления той или иной составляющей системы менеджер должен перераспределить ресурсы в ее пользу (табл. 2.2).

Таблица 2.2. **Действия по изменению профиля системы в желательном направлении**

Составляющая системы	Действия
Объектная	Увеличить степень централизации управления системой, спецификации внутрисистемных прав собственности, развития и сохранения традиций коллектива, укрепления разделительных границ между системой и окружением, воспитания и стимулирования «системного патриотизма» участников системы
Средовая	Облегчить внутрисистемное взаимодействие, обеспечить информационную прозрачность, создать систему вертикальных и горизонтальных договоренностей, укрепить внутренний климат, систему внутрисистемных институтов
Процессная	Управлять однородностью системы (средства внутрисистемных сред, методология и технология управления бизнес-процессами, рутинизация деятельности)
Проектная	Сделать «дискретными» процессы, применять системы управления проектами, управлять событиями

Представления об эффективности деятельности организации весьма разнообразны. То, что менеджер или собственник понимает под эффективностью, зависит от занимаемой им позиции, разделяемых ценностей, убеждений, оценки места и роли организации в социальной среде.

Ни один показатель и даже их система не в состоянии дать точное представление об эффективности функционирования бизнес-организации. Лишь изучение различных точек зрения поможет составить наиболее полную картину реального положения вещей.

Так, эффективность бизнеса связана с улучшением процессов для достижения стратегии организации, а инновационный подход к бизнесу связан с созданием новых услуг и продуктов, определением новой ценности бизнеса. Подход к эффективности технологий основан на уменьшении затрат (общей стоимости владения, цены производства единицы изделия) через переопределение бизнес-процессов (определение того, как бизнес-процессы могут быть реализованы с использованием существующих и новых технологий).

В соответствии с теорией спиральной динамики развитие бизнес-организации происходит дискретно путем перехода от одного уровня к другому в соответствии с изменением доминирующей на предприятии системы ценностей. Каждая такая система ценностей призвана определять мировоззренческие, целевые и поведенческие установки членов организации. Стимулом перехода от одного ценностного уровня к другому с более сложной системой ценностей является необходимость решения новых задач, встающих перед организацией, преодоления негативных последствий тенденций иерархизации (бюрократизации, подавления творческой инициативы вплоть до отчуждения, внутрифирменной гиперконкуренции). Таким образом, уровень сложности менеджмента организации зависит от набора тщательно отобранных ею ценностей.

Профессором Г. Б. Клейнером [4, с. 23] предложена оригинальная организационная модель управления предприятием – «перламутровая компания», которая способна обеспечить повышение эффективности производства за счет укрепления эмоциональной привязанности работников и связности внутреннего пространства предприятия, адаптивности и гибкости внутренней структуры, повышения интеллектуальной напряженности труда, расширения горизонта планирования и нацеленности в будущее.

Наиболее полный набор высвобождаемых резервов организационного устройства «перламутровой компании» был нами обнаружен в наборе ценностей фермерской компании Malecha Enterprises (США), с помощью которого решена проблема вовлечения нового поколения фермеров в семейный бизнес. Так, Т. Малеча, президент Malecha Enterprises, считает, что без ценностей бизнес подобен кораблю в море без руля. Ценности задают основу, темп и направление многогранной деятельности предприятия, в которой участвуют представители нескольких поколений фермеров (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Ценности фермы Malecha Enterprises, США

Питер Сенге предложил организации, которые основывают свои конкурентные преимущества на непрерывном обучении (как на индивидуальном, так и на коллективном уровне), называть самообучающимися. С точки зрения Сенге, пять практик, на которых базируются эти преимущества, составляют: системное мышление, владение ситуацией, ментальные модели, общее видение и групповое обучение. Для освоения этих практик работники организации должны отказаться от старых способов мышления (ментальных моделей), научиться быть открытыми для других (владение ситуацией), понимать, как реально работает их организация (системное мышление), формировать планы, с которыми все согласны (общее видение), а затем совместно работать над осуществлением этого видения (групповое обучение).

Организационное развитие нацелено на повышение организационной эффективности. Подтверждение эффективности организации может быть получено по трем направлениям:

1) способность самостоятельно решать свои проблемы и постоянно совершенствоваться (участники изменений, которые приобрели навыки и знания, необходимые для проведения этих мероприятий, могут вовлечь остальных сотрудников в процесс изменений);

2) демонстрация высоких финансовых и технических показателей (рост продаж, приемлемая прибыль, качественные продукты и услуги, высокая производительность);

3) наличие вовлеченной, удовлетворенной и обучающейся рабочей силы, довольных и лояльных клиентов, других внешних заинтересованных сторон.

Так, с момента своего основания в 2004 г. компания AeroFarms отличалась от отрасли, доказывая свою технологию, тестируя инновации и развивая свой дизайн на протяжении пяти поколений моделей фермы (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Пять поколений моделей фермы компании AeroFarms

К началу 2021 г. компания AeroFarms выращивает более 550 сортов листовой зелени и других фруктов и овощей. При этом команда ученых-растениеводов разрабатывает собственные алгоритмы для точного определения условий, необходимых каждому растению для процветания, что позволяет оптимизировать производительность, выращивать новые сорта, улучшать качество и снижать затраты.

Подготовка к коммерческой экспансии на рынке ягод (садовой земляники) включает последовательное достижение градуса Брикса (°Bx –мера массового отношения растворенной в воде сахарозы к жидкости), равного 11, что в 1,5 раза выше, чем в среднем по отрасли (6–8 °Bx), отсутствие использования пестицидов, выращивание более 50 сортов, каждый из которых имеет уникальный размер, форму и вкусовой профиль, заключение со стратегическим партнером соглашения о совместной разработке высокоэффективных ягодных продуктов.

Ключевые показатели эффективности, отслеживаемые компанией AeroFarms, представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3. **Ключевые показатели эффективности компании AeroFarms**

Показатель	Содержание	Комментарий
Урожайность	Количество растительной массы, собираемой с единицы площади в единицу времени по сравнению с долгосрочным планом	100%-ный коммерческий успех означает 100 % достижения цели; «чемпион» доходности может превысить 125 % к долгосрочной цели
Цена за фунт	Способность продавать продукт из листовой зелени по целевым ценам, которые поддерживают долгосрочный план	Цена продажи последовательно достигла целевых показателей премиального продукта
Использование производственных мощностей	Доля использования для выращивания производственных мощностей по сравнению с долгосрочным плановым показателем	Ожидается, что на полномасштабных фермах будущих поколений будет достигнуто 100 % целевого показателя
Реализация	Доля продажи того, что выращено, по сравнению с долгосрочным плановым показателем	

2.2. Структуры управления организацией (организационная, процессная, проектная) и их трансформация

Структуризация – разделение целей, персонала, оборудования помещений, отчетности. Идеал организации – исполнение функций без структур.

Основными характеристиками организационно-управленческой структуры предприятия являются:

1) группировка людей, подразделений и процессов в рамках предприятия;

2) административная подчиненность работников данного предприятия.

Структурный каркас предприятия формируется с целью:

а) наиболее эффективной организации функциональных производственно-хозяйственных процессов;

б) облегчения процессов управления предприятием;

в) диверсификации и минимизации рисков наступления неблагоприятных для предприятия событий;

г) минимизации отчуждения работников от предприятия и минимизации проявления оппортунизма со стороны работников по отношению к предприятию и предприятия по отношению к работникам [4, с. 23].

Структура управления обеспечивает:

– целостность и устойчивость организации;

– управляемость через ускорение прохождения команд;

– способность преодолеть огромную и нарастающую сложность организации.

Вместе с тем структура управления привносит в организацию:

– инерционность;

– склонность подразделений к замкнутости на своих подцелях;

– подразделенческие субкультуры, что психологически и ценностно отделяет их от остальной организации;

– рассогласованность действий между руководителями подразделений, соперничество за влияние на первого руководителя.

Что будет доминировать – преимущества или недостатки структуры – во многом зависит от стадии развития организации. Так, структура образуется на стадии «Юность», потом разрастается, на стадии стабилизации приобретает жесткость и массу, на последующих стадиях образует «целлюлит» в организации (рис. 2.5).

Рис. 2.5. Жизненный цикл организации (по И. Адизесу)

Павел Безручко и Марк Розин считают [1–3], что при осуществлении трансформационных изменений во многих случаях переплетаются несколько разных логик трансформационного процесса, что делает неясным направление изменений: *эволюционная логика*, которая запускается, когда организация «дозрела» до новой стадии развития, *адаптационная логика*, связанная с необходимостью реагировать на резкие изменения внешней среды, и *персональная логика*, при которой источником изменений являются ценности лидера и своего рода мода. Так, на начальном этапе жизненного цикла организации (по Ицхаку Адизесу) кризис роста дает стимул для первой эволюционной трансформации – начала построения регулярного менеджмента для получения управляемости. Для адаптации нужна иная трансформация. Так, если организация находится в состоянии выживания и управляется первым лицом в «ручном режиме», то никакой трансформации не требуется, поскольку организация не ограничена ни стандартами, ни долгосрочными целями, ни стратегией. Первое лицо развернет ее в «ручном режиме» в нужном направлении, закрыв одни производства и мобилизовав коллектив на развитие других. В ходе диагностики организации важно выяснить, какая из логик является первичной, какая стала движущей силой изменений.

Считается, что достичь целей организации можно только выстроив иерархию. Иерархия – универсальный принцип построения любых организаций, означающий три вещи: неравенство одного лица перед другим, зависимость, подчинение. По мнению Г. Б. Клейнера, иерархия служит мощным средством упорядочения и

фасилитации экономических процессов, активизирует силы конкуренции, облегчает ориентацию участников экономической деятельности. При этом линейная административная иерархия часто выступает фактором сдерживания творческой инициативы работников. Напротив, иерархия уважения позволяет органически сочетать информационное, интеллектуальное, биографическое и другие виды неравенства в организации и реализовать концепцию внутрифирменной социальной однородности.

Альтернативной формой иерархии считается холократия (англ. *holacracy*, Holacracy® – зарегистрированный товарный знак компании Holacracy One LLC) – социальная технология или система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей холархии самоорганизующихся команд (иерархия работы), вместо управленческой иерархии. Структурными элементами организационной структуры в холократии являются роли. Проводится разграничение между ролями и людьми, нанятыми для их выполнения, поскольку один человек может выполнять несколько ролей в определенный момент. Исполнитель роли в силу наличия ее цели и ответственности автоматически получает право принимать любые решения, которые он сочтет полезными для выражения цели этой роли и этой ответственности, при условии, что они не нарушают явно определенную область другой роли. И никто не может заставить человека, выполняющего роль, взять на себя проект, если исполнитель роли оценивает, что он не соответствует цели или ответственности роли.

Процессная структура управления отражает управление производственно-хозяйственными, логистическими, информационно-коммуникационными и другими процессами, протекающими внутри предприятия и в его непосредственном окружении.

Проектная структура управления отражает управление инвестиционными, инновационными, организационными и другими проектами.

Персонал организаций мирового класса напоминает трилистник – форму идеального устройства организации (Ч. Хэнди):

– стержневой лист (специалисты профильных направлений, постоянный персонал);

– контракторы (персонал инфраструктуры с отбором на конкурсной основе, оплатой услуг по рыночным ценам, контролем конечных результатов, а не методов исполнения);

– гибкая рабочая сила (дополнительный рабочий персонал невысокой квалификации, принятый на договорной основе на неполный рабочий день, с интересом подработать, приобрести какой-нибудь опыт).

Идут активные организационные изменения в направлении движения к бесструктурным организациям:

– уплощение структуры;
– размывание перегородок;
– большее использование субподряда;
– переход от руководства персоналом к его обслуживанию;
– развитие кооперационных связей и партнерских отношений;
– стремление к изменениям и «уничтожению фирмы»;
– переход от согласований к прямым коммуникациям;
– переход от детального к общему регулированию.

2.3. Положение об агрономической службе и порядок его разработки

Положения о подразделениях создаются в случае, когда направления деятельности известны и относительно постоянны.

Все подразделения в крупном многоцелевом сельскохозяйственном предприятии по сфере работы с ресурсами можно разделить на два принципиально разных блока:

1) подразделения технического ядра (фокус на активизацию и рациональное использование ресурсов внутри организации – отделы производства);

2) подразделения буферной зоны (фокус на работу с ресурсами в межорганизационном пространстве – рынок, банки, инвесторы, другие предприятия, поставщики, продавцы).

В структуру текста положения об агрономической службе включают разделы: задачи, виды деятельности, статус хозяйственно-экономической самостоятельности; наличие, порядок предоставления и объемы бюджетов; «входы» – от кого получает ресурсы (и какие); «выходы» – кому поставляет ресурсы (и какие); внутреннюю структуру и штатное расписание подразделения; права, обязанности и ответственность руководителя подразделения; порядок внесения изменений в положение о подразделении.

2.4. Способы повышения качества взаимодействия между подразделениями

Стандартная структура управления корпоративными предприятиями построена по одноканальному вертикальному принципу: общее собрание акционеров – наблюдательный совет (совет директоров) – дирекция (директор). В такой структуре не представлены: а) интересы внутренней среды организации; б) интересы самой организации как целого. В качестве стратегического решения для таких объектов Г. Б. Клейнер предложил трехпалатную структуру органов стратегического управления предприятиями, реализующую управление внутренней средой предприятия, внешним окружением и самим предприятием как субъектом (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Структура сбалансированного корпоративного управления

Высшим органом представительного управления является объединенное собрание участников (инвесторов и бенефициаров, включая работников). Поводом для подготовки и проведения такого собрания является необходимость принятия суперстратегических решений, касающихся идентичности и существования компании, в том числе реорганизации и ликвидации организации.

Следующим по уровню объединенным представительным органом, ориентированным на принятие стратегических решений, является объединенный совет участников, который формируется на основе совета директоров, совета трудового коллектива и совета по корпоративной безопасности и развитию. Основная прерогатива этого трехпалатного органа – подготовка и принятие стратегических решений, касающихся всей объединенной корпоративной системы.

Исполнительный орган корпоративной системы формируется на основе исполнительных органов трех подсистем: корпоративного управления, корпоративного менеджмента и корпоративной безопасности. Его можно было бы назвать объединенным правлением компании.

Если перейти к производственным подразделениям организации, то несамостоятельность в решении деловых проблем, стремление переложить их решение на вышестоящего руководителя – главный недостаток в организации их деятельности. Поэтому трендом в повышении эффективности взаимодействия подразделений является рост их уровня хозяйственно-экономической самостоятельности (рис. 2.7).

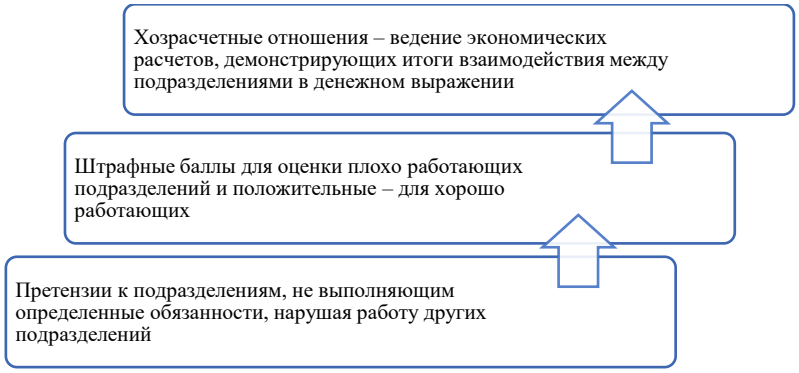

Рис. 2.7. Тенденция роста качества взаимоотношений между подразделениями

Основой координации работников подразделений предприятия выступает внутрифирменный патернализм (система структурно-иерархических трудовых отношений на предприятии, при которой культивируется ответственность руководителей подразделений за организацию успешной работы и динамичного развития их

сотрудников, в то время как сотрудники испытывают чувство доверия по отношению к руководителям), без которого не будет работать ни один уровень хозяйственно-экономической самостоятельности подразделений.

Основные понятия: структуры предприятия, жизненный цикл организации, критерий прослеживаемости, показатели эффективности.

Вопросы для самопроверки

1. Почему организации считают сложными организационными системами?
2. С помощью каких трех аспектов можно описать любую организацию?
3. Как связаны между собой структура и стратегия предприятия? Что первично?
4. Какие изменения в структуре управления фермерского хозяйства вашего района необходимо произвести, чтобы превратить его в многонациональную организацию?
5. Как меняется система показателей оценки деятельности агропредприятия по мере смены поколений или перехода на новый этап развития (от стартапа до значимого игрока на мировых рынках)?

Т е м а 3. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Особенности характера труда менеджера в сельскохозяйственном бизнесе

Характер труда менеджеров вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Выполняя задачи, руководители постоянно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желательного, и возможностями, которые появляются постоянно и которые надо увидеть, распознать и использовать во благо организации.

Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, организация совместной деятельности составляют смысл и содержание труда менеджеров.

Профессор В. В. Щербина (Высшая школа экономики, Москва) на основании работ Анри Файоля, Альфреда Чендлера и Питера Друкера делает вывод о том, что по характеру труда и занимаемой позиции в отношении к организации менеджер, скорее, относится к функциональным (штабным или офисным) специалистам (табл. 3.1).

Т а б л и ц а 3.1. **Сравнительная характеристика позиций и содержания труда менеджера [17, с. 17]**

Отличительные характеристики	Содержание
Инновационный (предпринимательский) характер деятельности	Ориентация на постоянный поиск новых, более эффективных способов организации деятельности предполагает право на риск, что принципиально отличает работу менеджера от администратора (бюрократа) и бухгалтера, которые не склонны к инновационной деятельности и работают в режиме выполнения установленных правил
Содержание деятельности	Единственный тип управленца в организации, основная задача которого напрямую связана с инновационной деятельностью, активизацией и развитием имеющихся ресурсов, а также форм их рационального использования (не встречается среди других типов управленцев)
Отношение к проблеме обеспечения эффективности деятельности	Стремление менеджера обеспечить неуклонное повышение эффективности деятельности организации, что принципиально отличает его от администратора (бюрократа), работающего в рамках заданных правил, и политика (реализует социальный идеал, но не озабочен проблемой эффективности), роднит его с собственником (заинтересован в повышении прибыли), но различие – в принципиальном отказе менеджера от максимизации прибыли (характерно для собственника в позиции управленца) и ориентации на обеспечение долгосрочного развития организации
Сила связи с организацией	Высокая степень идентификации с организацией и стремление любой ценой повысить способность последней к выживанию стимулируют ориентацию на развитие, увеличение размера и сложности строения организации
Способ определения целей своей деятельности	Единственный тип управленца в организации, который сам определяет цели деятельности, исходя из общих целей организации и специфики области, за развитие которой он отвечает
Применимость к управленцу, находящемуся в линейной позиции	Мастер (бригадир) в производственной организации не отвечает всем требованиям, характеризующим представления о менеджере, и по всем признакам не может быть отнесен к разряду линейных руководителей или администраторов (руководителей подразделений, занятых оперативной управленческой деятельностью в базовой сфере)

Вместе с тем в модели Альфреда Чендлера менеджеры как штабные (функциональные) специалисты не только исключены из сферы оперативного управления производством, но и лишены права вмешиваться в эту сферу. В аграрном бизнесе к таким специалистам относится, например, агроном (хотя он изначально ориентирован на инновационную поисковую деятельность, связанную с развитием организации, тогда как деятельность бухгалтера по своей природе антиинновационна).

Карьера менеджера (ведущий или главный агроном выполняет и функции оперативного управления) в современной организации строится по функциональному признаку, поэтому достижение менеджером

определенного статуса в системе властных отношений предполагает успешную работу специалиста в конкретной сфере менеджерской специализации.

По мнению Д. С. Пью и Д. Дж. Хиксона [18], область властных полномочий менеджера и сфера реальной свободы в принятии решений в организации напрямую связаны с его способностью и умением мобилизовать ключевые ресурсы деятельности в значимой для организации области и адекватно их использовать для достижения поставленной цели.

Вместе с тем существует много видов деятельности, где с помощью Интернета созданы новые формы работы (виртуальные команды, дистанционная работа), многие организации передали функции обслуживания клиентов на аутсорсинг в регионы, где труд стоит относительно недорого.

3.2. Ролевая структура менеджера и использование ее в руководстве сотрудниками

Роль – это ожидаемый набор действий или поведения, определяемых работой. Роли существуют парами, поскольку социальные ожидания, входящие в данную роль, должны подтверждаться партнерами. Роли могут быть симметричные и несимметричные, желательные для исполнителя и нежелательные.

Менеджеры в организации выполняют многообразные роли. Классификацию и описание этих ролей дал известный канадский профессор менеджмента Г. Минцберг. Он выделил 10 ролей менеджера, связанных с межличностными коммуникациями, информацией и принятием решений (табл. 3.2).

Т а б л и ц а 3.2. **Роли менеджеров (по Г. Минцбергу)**

Роль	Описание	Характер деятельности
1	2	3
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава – выполняет обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних и внутренних контактов и источников информации (представляет информацию и оказывает услуги)	Переписка, участие во внешних совещаниях, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемщик информации	Получает специализированную информацию для использования в интересах дела – центр сосредоточения внутренней и внешней информации	Обработка всей почты и сбор контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки, беседы)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации	Рассылка почты с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы организации, действует как эксперт	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты изменений, контролирует разработку проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, анализ, инициирование, разработка проектов совершенствования деятельности
Устраняющий помехи	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных помех	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы

Окончание табл. 3.2

1	2	3
Распределитель ресурсов	Ответственность сводится к одобрению или принятию всех значимых решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, действия по составлению и исполнению бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех важных переговорах	Ведение переговоров

Как видим, работа менеджера состоит из нескольких ролей, эти роли на практике взаимосвязаны и взаимодействуют, важность их меняется в зависимости от уровня управления; роли, исполняемые руководителем, определяют содержание и объем его работы.

Правильное распределение и качественная реализация ролей определяют успех управленческой деятельности и в конечном счете ведут к достижению запланированных результатов работы организации (табл. 3.3).

Таблица 3.3. **Распределение ролей на ферме Malecha Enterprises [16]**

Имя, фамилия	**Роль, должность**	**Сфера ответственности**
1	**2**	**3**
Тодд Малеча	Стратег, президент	Руководит стратегией и несет ответственность за то, чтобы сделать бизнес жизнеспособным, чтобы у следующего поколения была возможность принять в нем участие
Луиза Малеча	Менеджер по молочному производству и персоналу	Курирует и наставляет команду на молочном заводе. В 2021 г. она выпустила свою первую детскую книгу «Поеду на ферму к папе и Нане»
Уильям Малеча	**И**нтегратор, операционный менеджер	Возглавляет и управляет секторами растениеводства, прессования и измельчения. В деятельности молочной фермы фокусируется на производстве качественных кормов
Эмили Малеча (замужем за Уильямом)	Менеджер по маркетингу и офису	Занимается расчетом заработной платы, вводом данных и документацией; руководит набором сотрудников и помогает с социальными сетями
Джонатан Малеча	**Н**ачальник цеха и прецизионных насосов	Курирует предприятие по перекачиванию навоза; руководит сезонной командой механиков и операторов

Окончание табл. 3.3

1	**2**	3
Бенджамин Вюбкерс	**У**правляющий стадом	Руководит повседневными операциями на молочном заводе, отвечает за животноводство и здоровье коров
Кейтлин Малеча	**Специалист** по социальным сетям и маркетингу	**П**родвигает ферму через YouTube, свой веб-сайт и социальные сети; иллюстрировала книгу Луизы
Ребекка Орр	**М**енеджер по телятам	Руководит небольшой командой (уход за телятами, поддержание здоровья стада)
Роберт Малеча	**Сотрудник**	Получает степень по машиностроению и инструментам в дополнение к своей степени в области мехатроники

Чтобы позиция менеджера, выполняющего несколько ролей, была безупречна, он должен советоваться сам с собой от имени каждой роли.

3.3. Функции менеджмента

Общие функции выражают содержание процесса управления в любой организации и не зависят от специфики объекта управления.

По мнению Г. Кунца, С. О'Доннела, основная задача менеджеров состоит в создании окружающих условий для групповой деятельности таким образом, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижение групповых целей с минимальной затратой денег, времени, усилий и материалов, а также с минимальными неудобствами.

Содержанием деятельности менеджера является процесс реализации функций.

В процессе **планирования** выбираются (формулируются, назначаются) субъектом менеджмента цели организации и ее подразделений, средства, позволяющие достичь этих целей. Тем самым обеспечивается единая направленность усилий всех членов организации. Следует взаимоувязать цели различных уровней организации, менеджеров, подразделений, работников, а также увязать цели организации с ее ресурсами (составить план). Кроме того, это требует объединения усилий высшего уровня менеджмента (фокус – стратегическое видение, большие выгоды, удовлетворение интересов собственника), производственников (фокус – сделать больше, быстрее и дешевле с более удовлетворенными исполнителями), финансистов (фокус – дивиденды, проценты, баланс), бригадиров (фокус – удовлетворение руководства и рабочих), рабочих (фокус – управление собственными усилиями). Для этого заключается трудовое соглашение, по которому наемный работник передает нанимателю право давать ему предписания в обмен на вознаграждение. Для нанимателя условием выдачи предписания выступает наличие плана действий, в котором предписываемое действие является составной частью процесса достижения его цели.

Как отмечает профессор В. Л. Тамбовцев [29, с. 7], важным критерием классификации планов является соотношение субъекта и объекта планирования: составляется план субъектом для самого себя или для других индивидов. На основании этого признака выделяют четыре вида планирования, первые из которых являются «планированием для себя», а два других представляют собой «планирование для других» (табл. 3.4).

Таблица 3.4. **Виды планирования (по В. Л. Тамбовцеву)**

Вид планирования	Характеристика
Самопланирование	Индивид планирует свои действия
Коллективное планирование	Группа индивидов сообща, формируя в ходе обсуждения консенсус, определяет будущие действия ее участников
Планирование по поручению	Группа индивидов поручает другим индивидам сформировать план будущих действий всех участников группы
Директивное планирование	Группа индивидов формирует план действий участников другой группы при отсутствии прямого поручения со стороны последних сделать это

В рамках директивного планирования, исходя из той или иной цели, планировщик, сформулировав наиболее эффективный вариант ее достижения, определяет задания для исполнителей.

Планирование деятельности осуществляется при помощи планов, графиков, программ. Особенность плановых документов заключается в том, что они составляются на определенные сроки: неделя, месяц, квартал, год.

План (график) – это документ, устанавливающий перечень мероприятий, намеченных к выполнению: их последовательность, объемы, сроки, исполнители. Например, план проведения конференции, план организации курсов по повышению квалификации, план командировок и др. Планы и графики, как правило, составляются в виде таблицы. Графики могут оформляться в виде самостоятельного документа или в виде приложения к другим документам: график работы персонала в праздничные дни, график отпусков, график сдачи документов в архив. На основании утвержденного плана работы организации осуществляется планирование работы структурных подразделений и их работников (индивидуальные планы).

Обязательными реквизитами плана являются: наименование организации (наименование структурного подразделения), вид документа, дата документа, регистрационный номер документа, место составления или издания документа (только на бланке), заголовок к тексту, текст документа, подпись, согласование документа, гриф утверждения документа.

Планы (графики) разделяются на текущие (до одного года), перспективные (до 5 лет), генеральные (более 5 лет).

Программа – документ, содержащий основные направления деятельности отрасли, организации, коллегиального органа. Обязательными реквизитами программы являются: наименование организации (наименование структурного подразделения), вид документа, дата документа, регистрационный номер документа, место составления или издания документа (только на бланке), заголовок к тексту, текст документа, подпись, согласование документа, гриф утверждения документа.

Организовывание – распределение всех ресурсов, необходимых для выполнения плана и достижения целей организации. Его реализация предполагает проектирование структуры организации и ее подразделений, определение заданий для исполнителей и подразделений, делегирование полномочий для выполнения заданий.

Пример 1. На практике происходит обогащение традиционных методов управления проектами цифровыми системами. Так, в работе С. И. Артеменко [30] кампания по заготовке льна каждого года выступает проектом, что означает возможность применения к ней инновационных методов управления проектом. Язык визуального моделирования льнозаводов (карта района с нанесенными на нее контурами участков льна в текущем году) дополняется интерактивной картой в программе *Google Maps* JavaScript API со специально разработанной программой определения площади участков, в том числе неправильной формы, расчета числа загонов и проходов в них, установленных на основе анализа видеоматериалов заготовки льна, маршрута перемещения звеньев по полям (рис. 3.1).

С данной программой руководитель проекта (главный агроном льнозавода) более точно назначит нужное количество машин на определенное поле, что повысит точность системы прогнозирования окончания

полевых работ в льнозаготовке. Так, при установлении рабочей скорости для данного участка в 14,2 км/ч или 3,94 м/с и скорости на разворотах в 4,8 км/ч или 40 с/поворот расчетное чистое рабочее время теребления участка площадью 62,8 га и средней длиной загона 1,56 км (исключены две поворотные полосы) составит 18,4 ч, или 2 льнотеребилки на день. Высокая полеглость льна снизит рабочую скорость на участке до 8,1 км/ч, чистое рабочее время возрастет до 32,3 ч, в результате потребуется 4 машины на день.

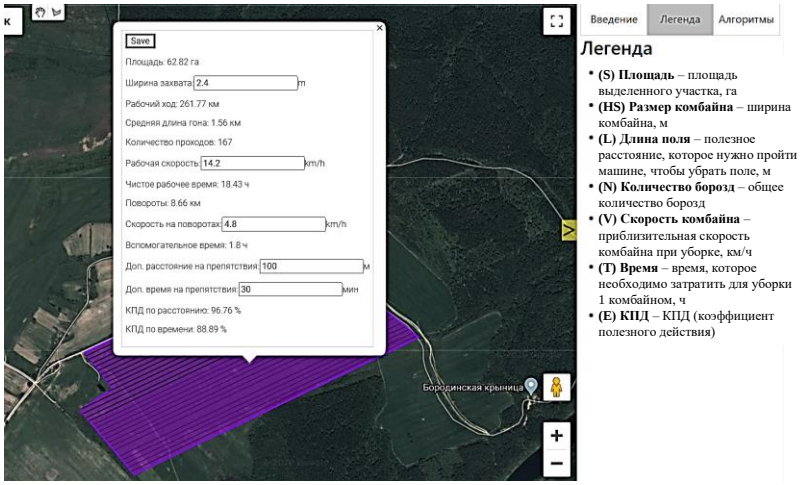

Рис. 3.1. Результат расчета числа проходов, длины рабочего хода
и поворотов авторской программой определения площади участков
в интерактивной карте программы *Google Maps* JavaScript API
для ОАО «Дубровенский льнозавод» в 2018 г. (урочище «Лопыри») [30]

Для управления кампанией по заготовке льна были разработаны действия содержательного и управленческого характера, направленные на сокращение продолжительности проекта без изменения его содержания:

– параллельное планирование задач на критическом пути (уплотнение);

– добавление ресурсов для выполнения задач критического пути;

– увеличение продолжительности рабочего времени ресурса.

Координация – согласовывание, взаимоувязывание действий людей и подразделений.

Мотивирование – процесс воздействия на людей (их действия, ход протекания процессов) с целью побуждения их к определенным действиям путем пробуждения в них определенных мотивов. Менеджер должен отыскать лучшие формы и методы мотивирования, для этого он должен знать потребности сотрудников и создать для них такие условия деятельности, которые гарантируют увязку роста эффективности организации с удовлетворением этих потребностей.

Контроль – это непрерывное сопоставление фактических результатов работы с запланированными, оценка и корректировка деятельности работников в соответствии с поставленными целями. С помощью контроля руководство получает информацию о состоянии дел по выполнению плана, о ходе решения задач, что позволяет своевременно корректировать деятельность и удерживать организацию на выбранном пути.

Этапы процесса контроля:

1) установить показатели деятельности объекта, которые должны оцениваться, и диапазон допустимых отклонений;

2) измерить фактически достигнутые результаты и определить отклонения от установленных величин;

3) провести корректировки, если результаты существенно отличаются от установленных.

Технология контроля включает:

1) выбор концепции контроля;

2) определение целей и структуры органов контроля;

3) установление требований и норм контроля;

4) установление объема контроля (полный, сплошной, эпизодический) и области контроля (качество продукции, производительность труда);

5) выбор методов контроля (качественные или количественные, визуальные или инструментальные, разрушающие объект контроля или не разрушающие).

Задачи контроля:

1) обнаружить и устранить неопределенность;

2) предупредить возникновение кризисных ситуаций;

3) поддержать успех;

4) охватить все задачи менеджмента (широта контроля).

Отчетная документация включает отчет и сводку.

Отчет – это документ, содержащий сведения о результатах деятельности за определенный период времени, а также данные о выполнении мероприятий, поручений, заданий.

Сводка – это отчет в краткой форме, содержащий результаты обработки статистических данных, характеризующих выполнение какого-либо вида деятельности за определенный период времени. Обязательные реквизиты: наименование организации, вид документа, дата документа, регистрационный номер документа, место составления или издания документа (только на бланке), заголовок к тексту, текст документа, подпись, гриф утверждения документа.

3.4. Управленческие полномочия и ответственность. Их закрепление в организационных документах. Делегирование

Должность – штатная единица организации, характеризующаяся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, его трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя должностным лицом. Должностное лицо имеет право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие правовые последствия.

Каждая должность – носитель определенных полномочий, т. е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

Различают распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные и согласительные полномочия.

Распорядительные полномочия – обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Выделяют линейные и функциональные распорядительные полномочия.

Линейные распорядительные – предполагают наличие прямой должностной связи между руководителем и исполнителем, в рамках которой первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Должности: руководитель предприятия, подразделений.

Функциональные распорядительные – реализуются в рамках функциональных связей и сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся линейным руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы (как действовать). Для соблюдения принципа единоначалия объем функциональных полномочий строго регламентируется. Должности: специалисты, руководители служб.

Рекомендательные – их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям и исполнителям, как лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. По сравнению с функциональными распорядительными полномочиями не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Должность: консультант.

Контрольно-отчетные – носитель в официально установленных рамках осуществляет проверку деятельности руководителей и исполнителей, требует от них предоставления обязательной информации, осуществляет ее анализ и направляет результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции. Должность: член комиссии, налоговый инспектор.

Координационные – реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Обладатели имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных объектов структуры управления и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Должность: председатель совета, председатель правления.

Согласительные – обладатели в обязательном порядке высказывают в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий. Оформляются грифом согласования, визой, 2-й подписью.

Согласительные предостерегающие – носитель проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым (техническим, технологическим, экономическим) нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей визы в связи с наличием недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предостерегающие согласительные полномочия. Должность: специалисты предприятия.

Согласительные блокирующие (параллельные) – без согласия, оформляемого личной подписью, решение не может состояться. Должность: главный бухгалтер.

Объем полномочий определяется объемом ресурсов (количеством подчиненных, которым менеджер отдает указания; объемом финансовых средств, которым менеджер распоряжается без согласования с вышестоящими менеджерами; стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать и др.).

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия по их выполнению и их последствия. Различают два вида ответственности:

– общую, связанную с созданием условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности. Например, руководитель организации несет персональную дисциплинарную ответственность за создание необходимых условий для обеспечения сохранности коммерческой тайны;

– функциональную, связанную с выполнением конкретной работы и являющуюся уделом исполнителя (специалисты, другие работники).

Делегирование – это перепоручение сотруднику части работы, ранее выполнявшейся самим руководителем; предоставление сотруднику полной свободы действий для обеспечения результата [22, с. 30].

Менеджер должен научиться делегировать свои полномочия сотрудникам (табл. 3.5).

Таблица 3.5. **Распределение выгод от делегирования полномочий [22, с. 39|**

<table>
<tr><th>Для руководителя</th><th>Для подчиненных</th><th>Для организации</th></tr>
<tr><td>Освобождение от работы, не входящей в обязанности руководителя</td><td>Развитие своей квалификации</td><td>Рост отдачи от инвестиций в персонал</td></tr>
<tr><td>Появление дополнительного времени для управления сотрудниками</td><td>Увеличение своей рыночной стоимости</td><td>Развитие кадрового резерва</td></tr>
<tr><td>Возможность сосредоточиться на задачах более высокого, стратегического уровня и действовать проактивно</td><td rowspan="3">Рост удовлетворенности работой благодаря выполнению более сложных заданий</td><td rowspan="2">Повышение конкурентоспособности на рынке труда</td></tr>
<tr><td>Обеспечение роста производительности и качества работы</td></tr>
<tr><td>Получение удовольствия от профессионального роста подчиненных</td><td rowspan="3">Повышение эффективности и скорости работы структуры за счет рационального понижения уровня принятия текущих решений</td></tr>
<tr><td>Резкое снижение хаотичности работы сотрудников при временном отсутствии руководителя</td><td rowspan="2">Повышение самооценки и мотивированности</td></tr>
<tr><td>Формирование более профессиональной команды</td></tr>
</table>

Александр Фридман выделяет две крайности делегирования, когда руководитель, не умея и (или) не желая профессионально делегировать [22, с. 13]:

1) пытается все делать сам и, конечно, ничего толком не успевает, хоть и работает сверхурочно, на износ (сотрудники – «на подтанцовке»);

2) поручает сотрудникам задания в таком формате, что они просто не могут с ними справиться, после чего руководитель иногда впадает в первую крайность, а иногда обвиняет сотрудников в плохом отношении к работе.

В системе корпоративного управления можно выделить четыре уровня делегирования (табл. 3.6).

Таблица 3.6. **Уровни делегирования [22, с. 31–32]**

Название уровня	Порядок делегирования	Пример делегирования
1. Распределение корпоративных функций между структурными единицами, находящимися в прямом подчинении руководителя	Закрепляем это распределение документом «Функционал подразделения». При этом возможно, что выполнение одной функции распределяется и между разными структурными единицами путем детализации бизнес-процессов	В функционале департамента или отдела маркетинга может быть такая функция, как организация опросов клиентов компании
2. Распределение обязанностей между сотрудниками структурного подразделения	Закрепляем это распределение документом «Функционал должности». Как правило, на этом уровне обозначаем, за что конкретный сотрудник отвечает в принципе	В функционале сотрудника отдела маркетинга может быть строчка: отвечает за подготовку списка клиентов для проведения опросов
3. Поручение сотруднику выполнения постоянных заданий	Формулируем действия, которые сотрудник должен выполнять по определенному алгоритму, в определенные сроки или в определенных ситуациях. Закрепляем это дополнением к функционалу должности либо даем ссылку на документ, регламентирующий бизнес-процесс	Регламент, обязывающий сотрудника отдела маркетинга каждый второй вторник производить отбор клиентов для проведения опроса согласно регламенту № 37 и полученный список для опроса до конца дня направлять сотруднику отдела продаж
4. Делегирование конкретному сотруднику или группе разового задания	В рамках времени, оставшегося у сотрудника после выполнения задач, делегированных ему на 3-м уровне, или с их частичной отменой	Руководитель отдела маркетинга делегирует подчиненному составление выборки клиентов из базы по определенным признакам и подготовку опросника для того, чтобы определить

		отношение клиентов к новому продукту компании

В законодательстве отсутствует четкая регламентация порядка временного заместительства должностного лица, выполняющего функции единоличного исполнительного органа юридического лица. Это может привести к незаконному делегированию полномочий руководителя или назначению руководителем на непродолжительный период. В результате полномочия временного руководителя могут быть признаны незаконными.

Временное заместительство руководителя на практике обозначают единым понятием – «исполнение обязанностей» (аббревиатура – и. о.).

Пример 2. Бывший работник обратился с иском в суд о восстановлении на работе. Судьей был проверен приказ об увольнении, подписанный и. о. руководителя. Далее в судебном заседании был установлен факт, что у замещающего лица нет права для того, чтобы действовать от имени директора, так как приказ о делегировании полномочий директора был составлен неверно. Приказ об увольнении был признан незаконным. В итоге суд принял решение о восстановлении работника в прежней должности и оплате вынужденного прогула [28].

3.5. Лидерство, власть и влияние в менеджменте

Классическое определение власти дал Макс Вебер.

Власть – это любая возможность, на чем бы она не основывалась, реализовывать собственную волю в данном социальном отношении даже вопреки противодействию.

Рамки формальной организации всегда оставляют некоторый диапазон для колебаний в деятельности руководителя.

Подобные колебания неизбежны и зависят от его индивидуальности – культуры, установок, характера, опыта, знаний, а значит, неизбежно влияние личности руководителя на организацию.

Сам стиль управления складывается из двух составляющих: психологических особенностей руководителя, связанных с типом его нервной системы, способностями, характером, и культурологических особенностей среды, т. е. норм отношений, принятых в данном коллективе, профессии, регионе.

Стиль управления – то или иное проявление в служебном поведении руководителя его личных качеств, психологически и культурно детерминированных.

Стиль управления – вариант **тактики** поведения с подчиненными.

Колебания в стиле поведения руководителя:

1) ограничены, пределы им ставят формальная организация, объективные условия производства и свойства руководимого коллектива;

2) измеряются шкалой, на которой на одном полюсе так называемый демократический стиль, на другом – авторитарный, в промежутке – сочетание элементов одного и другого.

Демократический стиль – советующийся, консультирующийся, считающийся. Руководитель избегает навязывать свое мнение подчиненным, обсуждает с ними возможные варианты решения, предоставляет самостоятельность в том, что касается сферы деятельности каждого, использует их инициативу.

Авторитарный – предельная централизация инициативы при решении внутриколлективных дел в руках руководителя, стремление максимально контролировать поведение подчиненных, доминирование его воли в функционировании организации.

Различия между стилями отмечаются и в методах воздействия: если «демократ» использует главным образом убеждение, например стимулы, то «автократ» – указания, санкции.

Особенности стиля проявляются в степени сохранения дистанции между руководителем и подчиненным. Если руководитель будет придерживаться неформальной структуры организации подчиненного ему коллектива (вступит в неформальные отношения, преодолеет официальные барьеры – совместный отдых, общение семьями), тогда он сможет лучше воздействовать на социально-психологические связи и нормы, добавив их к своим официальным каналам влияния, получит повышение управляемости коллективом, эффективность воздействия на него за счет совмещения в одном лице руководителя и лидера. Конечно, руководитель рискует. Если в формальной структуре он – первое лицо организации, то в неформальной многое будет зависеть от восприятия группой его личных особенностей, его «оценят» со всех сторон. Верхнее положение на шкале ему не гарантировано. Не исключено, что в ряде случаев сохранение официальной дистанции окажется более действенным с точки зрения эффективности руководства, чем ее преодоление.

Исследователи считают, что преобладание демократического стиля оказывается более эффективным.

Выдвинете на должность руководителя авторитетного работника – можете получить в одном лице руководителя и лидера.

Лидер ориентирован в основном на свою группу, от нее он получает признание, на нее направляет свое влияние. Положение же руководителя задает ему двустороннюю ориентацию: на подчиненный коллектив и на вышестоящее руководство.

3.6. Уровни профессионализма в управленческой деятельности

Профессионализм менеджера состоит в его способности гарантировать получение требуемого продукта в определенных условиях. Чем шире спектр таких условий, тем выше профессионализм менеджера. Вершина профессионализма менеджера состоит в его способности обеспечить получение данного продукта в любых условиях.

В профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня.

Первый уровень – решение управленческих задач. Включает подуровни:

– успешная реализация конкретного управленческого решения;

– успешная реализация типового управленческого решения;

– успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий;

– успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией.

Второй уровень – решение управленческих проблем. Включает подуровни:

– участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими;

– самостоятельная постановка и снятие проблем;

– полная рефлексивная самоорганизация.

Управленческая задача состоит в наличии управленческого решения и необходимости его выполнения (имеет представление о том, что и как нужно сделать, чтобы вывести деятельность из затруднения).

Управленческая проблема состоит в отсутствии готового управленческого решения, представления о том, как надо выходить из сложившейся ситуации (умеет поставить и решить управленческую проблему).

Переход с одного уровня на другой однозначно определяется степенью овладения системой норм, созданных на основе интеллектуальных ценностных критериев.

Переход с одного уровня на другой обеспечивает рефлексия, под которой понимают психический механизм, обеспечивающий существование человеческой деятельности. Конечный результат рефлексии – измененный проект действия, в котором снято затруднение.

Академик И. Г. Ушачев дал ценный совет технологам производства: «Куба перевернула мою профориентацию. Работая в госхозе, я понял, что технология является вторичным фактором для эффективности производства, а первична экономика – это система планирования, учета, материального стимулирования, ценообразования, налогообложения и т. д. Именно там я почувствовал большой недостаток экономических знаний. Ведь кубинский крестьянин мог самостоятельно выращивать тот же рис или сахарный тростник, а вот проблемы организации, экономики, кредитования и финансирования сельхозпроизводства, кооперации выходили на первый план» [26].

Основные понятия: должность, роли менеджера, функции менеджера, управленческие полномочия, делегирование полномочий, механизм рефлексии.

Вопросы для самопроверки

1. Какова специфика труда менеджера?
2. Как меняются роли менеджера в зависимости от занимаемого им уровня управления?
3. Какие виды властных действий по отношению к сотрудникам подразделения может осуществлять руководитель подразделения?
4. Какими видами управленческих полномочий обладает главный агроном?
5. Какие уровни профессионализма менеджера можно выделить?

Т е м а 4. ЦЕЛИ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

4.1. Цели менеджмента в организации

Под целью понимается опредмеченная потребность или конечное желательное состояние объекта управления, на достижение которого ориентирована управленческая деятельность, иными словами, цель – это выбранный и запланированный результат деятельности.

Цель образуется при встрече потребности со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т. е. при оценке способов удовлетворения потребности.

Одна цель может удовлетворять несколько потребностей; отдельная потребность может удовлетворяться через разные цели.

В системе управления предприятием цели выполняют следующие функции:

– отражают философию предприятия, концепцию ее деятельности и развития, характер и особенности организационной структуры;

– уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и работника, становятся для них ориентиром в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении результатов, ограничить себя, регулировать свои поступки и поведение, что позволяет действовать быстрее и с минимальными затратами;

– составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на реализацию целей, поощрения наиболее отличившихся сотрудников;

– сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно обязанности и прилагать дополнительные усилия для их выполнения. Причем сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде;

– официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования предприятия.

Есть несколько способов классификации целей (табл. 4.1).

Т а б л и ц а 4.1. **Классификация целей**

Критерий классификации	Виды целей
С позиций целезадающих и целевоспринимающих субъектов	Цели-задания, цели-ориентации, цели системы
По временному горизонту реализации	Стратегические, тактические
По подсистемам организации	Технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные
По приоритетности (своевременности постановки)	Необходимые, желательные, возможные
По форме выражения	Характеризуемые количественно, описываемые качественно
По степени охвата деятельности	Глобальные (общие), частные (локальные)
По субъекту	Индивидуальные, групповые, цели организации, государственные
По аргументированности постановки	Обоснованные и надуманные
По взаимному соотношению	Безразличные по отношению друг к другу, дополняющие, конкурирующие

По мнению Чарльза Элсона, директора-основателя Центра корпоративного управления Вайнберга в Университете Делавэра, «цель предприятия – производить товары или услуги высшего качества по справедливой цене. Когда вы выходите за рамки этого и переходите к третичным областям, это влияет на основную миссию самого бизнеса, потому что каждый раз, когда генеральный директор высказывает позицию, это, естественно, вызывает разногласия. Вы неизбежно теряете клиентов, теряете сотрудников или злите инвесторов» [27].

Как отмечает профессор В. Л. Тамбовцев [29, с. 11], достижение цели и выполнение задания имеют разные мотивации: цель важна индивиду сама по себе, это его желаемое состояние, а выполнение задания важно лишь постольку, поскольку с этим связаны некоторые внешние выгоды, получаемые от субъекта менеджмента в обмен на исполненное задание. Задания выражаются теми или иными показателями, отражающими в качественной и количественной форме некоторые стороны задания.

Цели деятельности организации отражаются в ее уставе (положении о филиале), цели подразделения – в положении о подразделении.

4.2. Целеполагание в формировании и деятельности организации

Сигналом, импульсом к началу управленческой деятельности служит целеполагание (целепостановка).

Целеполагание – выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

Ян Соуман (Институт биологической кибернетики имени Макса Планка) приводит результаты научного подтверждения необходимости выбора ориентира. Если человек заблудился или находится в незнакомой местности, не имеет хотя бы одного ориентира, указывающего направление движения, «шум» – случайные ориентиры или умозаключения о собственном местоположении – сбивают «калибровку» сенсомоторной системы, отклоняя человека в сторону с прямолинейного курса.

Обратите внимание на рассуждения Д. Н. Прянишникова относительно выбора ориентира и направления деятельности: «Цель разведения льна, растения прядильного и масличного, различна в разных местностях; можно выделить такие 3 направления в его культуре: 1) получение только волокна – цель, преследуемая исключительно в западно-европейской, главным образом бельгийской, культуре, где все: густой посев, уборка растений иногда еще в цвету – направлено к тому, чтобы получать возможно длинное и наиболее тонкое волокно, чему влажный, ровный климат весьма благоприятствует; 2) получение семян – цель хозяйств с противоположными климатическими и культурными условиями; 3) получение обоих продуктов, семян и волокна, с преобладанием в одних местностях одного, в других – другого продукта» [23, с. 268–269].

Если целепостановка – это прямая связь между субъектом и объектом, то обратная связь между ними – оценка реализации целей
(целеосуществление). Отсутствие обратной связи означает разрыв управленческого контура.

Алгоритм постановки целей может быть следующий:

1. Определение цели.
2. Разъяснение цели.
3. Получение обратной связи.
4. Выявление интересов исполнителей и других заинтересованных сторон.
5. Выяснение потенциальной достижимости цели.
6. Определение рисков недостижения цели и правил их разделения.
7. Установление правила «красного флажка».
8. Определение размера вознаграждения при достижении цели.
9. Установление меры ответственности за недостижение цели.
10. Мониторинг (форма самоконтроля) выполнения плана, проекта.
11. Управление статусом цели.
12. Установление правила приемки работы.
13. Определение порядка проведения церемонии успеха.
14. Установление формы отчета.

Порядок построения дерева целей может быть следующим:

1) определение генеральной цели;
2) составление банка целей, обеспечивающих достижение генеральной цели;
3) оценка каждой цели банка и их отбор для построения дерева;
4) определение входимости целей одна в другую;
5) построение исходного дерева целей;
6) определение коэффициентов относительной важности и взаимной полезности целей;
7) построение окончательного варианта дерева целей.

Принципы построения дерева целей:

– главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

– при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

– каждая цель расчленяется не менее чем на две цели;

– при наличии на иерархическом уровне структуризации более 3–4 целей следует предусматривать построение дерева целей циклического вида;

– декомпозиция каждой цели на подцели на том или ином уровне проводится по одному избранному классификационному признаку;

– количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;

– дерево целей не должно содержать изолированных вершин, т. е. не должно быть целей, не связанных с другими целями;

– при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;

– подцели каждого уровня должны быть взаимонезависимы и невыводимы одна из другой;

– фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в заранее установленные сроки;

– для каждой цели на любом иерархическом уровне должно быть предусмотрено ресурсное обеспечение.

Цели дерева на каждом уровне декомпозиции должны быть обеспечены соответствующими ресурсами. Поэтому рядом с деревом целей строят дерево ресурсов. Оно представляет собой также граф, иерархически построенный, фиксирующий ресурсные возможности. На первом уровне его отмечают ресурсы – средства производства, трудовые, информационные и т. д. По возможности необходимо указать объем имеющихся ресурсов. Например, потребность предприятия в персонале для достижения целей – 100 человек, имеется 80 человек собственных и 20 человек предприятие вынуждено привлекать из центра занятости, что ведет к дополнительным проблемам.

Сопоставив дерево целей и дерево ресурсов, выявляют их соответствие. При этом могут наблюдаться как избыток ресурсов, так и завышенные цели.

4.3. Правила формулирования целей. Требования к их вербальному формулированию

Методическая обоснованность целепостановки обеспечивается правилами определения целей:

1. Описание ситуации, требующей вмешательства.
2. Выявление приоритетов.
3. Выбор в качестве общей цели одного приоритетного направления.
4. Формулирование цели в терминах желательных конечных результатов.
5. Разложение цели на составляющие: цель – средства – результат.
6. Построение графической модели дерева целей.
7. Проверка качества целей и их расположения.
8. Разделение целей по исполнителям.
9. Выработка критериев их достижения.

Хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

1. Начинается с глагола неопределенной формы в повелительном наклонении: «Подготовить (сделать, выполнить и т. д.)…».
2. Конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.
5. Дает количественную характеристику требуемого результата работы, необходимую для подтверждения факта достижения цели.
6. Отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям работника и его непосредственных руководителей.
7. Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.
8. Оговаривает, когда и как должна быть выполнена, а также почему.
9. Реальна и достижима, но нелегка.
10. Реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.
11. Исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ.
12. Соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом.
13. Совпадает с интересами исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.
14. Зафиксирована письменно, копии хранятся для справок и контроля у руководителя и исполнителя.

Основные понятия: цель, задача, целеполагание, дерево целей, дерево ресурсов.

Вопросы для самопроверки

1. С какими проблемами может столкнуться организация при использовании централизованного процесса установления целей?
2. Почему концентрация на самой по себе прибыльности как главной, а иногда и единственной цели бизнеса считается признаком своего рода детскости управленческого мышления?
3. В каких случаях прибыль становится непосредственной целью?
4. Если в целевой структуре организации потребности отражаются в специальных задачах по разработке и укреплению распорядка, внутренних взаимосвязей, сроков контроля, то с каким уровнем целеполагания мы имеем дело?
5. Каким признакам отвечает хорошая формулировка цели?

Т е м а 5. МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА И ПОДДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Организационный порядок и дисциплина

Деятельность по управлению, как и всякий труд, нацелена на определенный результат и имеет свою продукцию. Продукция прошлого управленческого труда разнообразна:

а) организационные отношения (право, административный распорядок, режим, другие правила);

б) связи (позиции, зависимости, структуры, целевые группы, организации, социальные институты);

в) сознание (цели, установки, знания, представления);

г) материальные формы (документы, технические средства).

Управляемость означает ту степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей, – с другой.

Организационный порядок является одним из двух элементов управляемости, включает многие элементы прошлого управленческого труда и предназначен для обеспечения согласованности целей и действий работников, подразделений, организаций.

По мнению Анри Файоля, задача менеджера состоит в создании логически упорядоченной структуры, в которой существует определенный порядок и все находится на своем месте. Он различал два вида порядка: материальный и социальный. Формула материального порядка – определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте, а результат – уменьшение потерь материала и времени вплоть до чистоты (завершение порядка). Формула социального порядка – определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

Под дисциплиной же он понимал повиновение, усердие, деятельность, манеру держать себя, внешние знаки уважения, которые проявляются соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.

Производственно-технологическая дисциплина – соблюдение установленных технологических регламентов и нормативов при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг), требований производственного процесса, технологии изготовления продукции (выполнения работ, оказания услуг), а также требований по рациональному использованию сырья, материальных и человеческих ресурсов.

Исполнительская и трудовая дисциплина – обязательное для всех работников подчинение установленному трудовому распорядку и надлежащее исполнение своих обязанностей, письменных и устных приказов (распоряжений) нанимателя, не противоречащих законодательству и локальным правовым актам (ст. 193 Трудового кодекса Республики Беларусь).

Дисциплина труда предполагает соблюдение работниками трудового распорядка организации. Он определяется в правилах внутреннего трудового распорядка.

Внутренний трудовой распорядок в организациях определяется:

– правилами внутреннего трудового распорядка, коллективными договорами, соглашениями, положениями и инструкциями по охране труда и технике безопасности и другими локальными нормативными правовыми актами;

– штатным расписанием;

– должностными инструкциями работников;

– графиками работ (сменности);

– графиками отпусков (ст. 194 ТК).

Правила внутреннего трудового распорядка – это обязательный локальный нормативный правовой акт, который должен быть в каждой организации.

Примерная структура текста данного документа:

– общие положения;

– порядок приема и увольнения работников;

– обязанности работника;

– обязанности нанимателя;

– рабочее время и его использование;

– поощрения за успехи в работе (перечень возможных поощрений и порядок их применения);

– ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Когда порядок нарушен, известны действия человека, причастного к нарушению, и легко можно определить меру его ответственности, тогда говорим о беспорядке.

Когда порядок нарушается и, даже зная действия человека, причастного к нарушению, сложно определить меру его ответственности, поскольку противоправные действия других людей сделали соблюдение порядка невозможным для него, говорим о дезорганизации.

5.2. Технология установления организационного порядка

Руководитель заинтересован в повышении управляемости своей организации. Но все его усилия обычно сводятся к укреплению исполнительской дисциплины: усиление контроля, взыскания, рост отчетности. Нелегко ему принять мысль, что управляемость есть прежде всего согласованность интересов и действий.

Руководитель в процессе работы имеет дело с тремя относительно самостоятельными объектами: индивид, группа и организация. Каждый из этих объектов создает специфические проблемы, а значит, требует к себе соответствующих методов, часть из которых применима к каждому из трех объектов, применение других ограничено каким-либо одним. Методы управления можно разделить на три группы (табл. 5.1).

Т а б л и ц а 5.1. **Методы управления**

Объект воздействия	Метод воздействия
1. Воздействие на поведение индивида (по отношению к отдельному работнику организации)	Прямое (приказ, задание); через мотивы и потребности (стимулирование); через систему ценностей и норм (развитие организационной культуры); через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в административной и неформальной организациях)
2. Применительно к группе (звено, бригада)	Целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным, демографическим, психологическим признакам, количеству, размещению рабочих мест); сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства, использования социально-психологических и иных факторов)
3. На уровне организации	Согласование формальной и неформальной структур; привлечение исполнителей к выработке решений; командообразование на разных уровнях

Существует минимальный набор функций, которыми должен владеть руководитель любого уровня для достижения управляемости подчиненных.

Субъект (оператор, исполнитель) исполняет функции. Функция (обязанность) – это предназначение или специализация оператора (исполнителя) по выполнению конкретной операции. В общем случае функция – указание действия, производимого над объектом для достижения поставленной цели.

В менеджменте принято различать общие функции и конкретные, главные и второстепенные, основные и вспомогательные, вредные и полезные. Все эти определения относительны: название одной и той же функции может меняться в зависимости от задачи.

Служебные функции – это стандарт, рассчитанный на абстрактного исполнителя. В действительности абстрактных исполнителей не бывает. Каждый исполнитель – конкретная личность со своими способностями, характером, планами, амбициями – выполняет функции по-своему.

В организациях есть одинаковые должностные наименования, в разных организациях есть одинаковые должности, но функции у них разные. Эта разность зависит от того эффекта управления, которого ожидают от оператора (исполнителя) заинтересованные лица (вышестоящий орган управления, непосредственный руководитель, клиенты).

Каждая функция (операция) характеризуется трудоемкостью, сложностью, совместимостью и стоимостью. Отсюда вытекает потребность распределять функции или их элементы по исполнителям, обладающим разной степенью квалификации.

Технологии достижения управляемости организации в большинстве своем являются закрытыми для сторонних исследователей. В общем виде технология достижения управляемости включает:

– определение необходимого порядка (установить, чего мы ожидаем от порядка);

– доведение его до сведения подчиненных (преимущества и недостатки различных способов, пресечение непослушания);

– осуществление контроля за выполнением порядка (виды контроля, система контрольных точек);

– коррекция по результатам контроля (синхронная, отложенная и выборочная) с учетом типологии подчиненных (их нормативной и отклоняющейся реакции).

Порядок в управлении документами может быть достигнут следующим образом (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Программа управления документами

5.3. Экономические методы достижения порядка и дисциплины

Экономические методы – это система мероприятий, влияющих на исполнителей косвенно и направляющих их деятельность в нужном направлении под воздействием экономических стимулов и рычагов.

С помощью экономических методов органы управления создают объекту экономические условия для решения его экономических проблем и реализации интересов.

Признаки экономических методов:

1) экономическое стимулирование исполнителей, что побуждает управляемый объект действовать в нужном для субъекта управления направлении без его особого вмешательства;

2) возможность объекта управления выбирать средства и методы в выполнении поставленной задачи;

3) постепенное освоение и длительное воздействие на объекты управления;

4) нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается дисциплинарным взысканием, а лишь отрицательно отражается на его экономических интересах.

К экономическим методам относят следующие: плановое ведение хозяйства, экономический анализ, оплата труда, рабочая сила, рыночное ценообразование, ценные бумаги, кредитование и лизинг, налоговая система, страхование, формы собственности.

Для создания организационного порядка и дисциплины можно использовать:

1) оплату труда – когда работникам доводится (рациональное управление) или они сами «додумываются» (иррациональное), что и как нужно делать или не делать, и правильное поведение подкрепляется материально;

2) рабочую силу – когда подбирают или оставляют в организации тех работников, которые не умеют работать плохо; когда на рынке рабочей силы существует избыток работников данной профессии, руководитель может выбрать лучших или уволить худших;

3) кредитование – инструмент торга с работниками;

4) рыночное ценообразование – когда уровень заработной платы в организации устанавливается в соответствии со спросом на продукцию этой организации, а косвенно – на стоимость знаний и умений работников.

5.4. Организационно-распорядительные методы достижения порядка и дисциплины

Организационно-распорядительные методы имеют самостоятельное значение, поскольку необходимы во всяком управлении объектом, построенном на принципах подчиненности одного звена другому. Кроме того, они являются связующим звеном для применения иных методов.

Признаки организационно-распорядительных методов:

1) прямое и быстрое воздействие на управляемый объект;

2) однозначное, как правило, решение исполнителями сложившейся ситуации;

3) обязательное выполнение указаний;

4) защита прав подчиненных, осуществляемая вышестоящим органом в порядке подчиненности или судом;

5) невыполнение предписаний рассматривается как нарушение трудовой дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания.

Данные методы подразделяются на методы организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие отражает статику управления и включает:

а) организационное регламентирование – основано на законодательстве и нормативных актах организации, что позволяет определить границы управления на каждом уровне и в каждом звене;

б) организационное нормирование – нормативы, определяющие технические, технологические, организационные границы решений;

в) организационное инструктирование – определяет порядок выполнения работ, действий исполнителей (правила, методические указания).

Распорядительное воздействие направлено на регулирование и устранение возникающих помех и отклонений. Формами распорядительного воздействия выступают приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, проведение планерок, совещаний.

Среди ошибок в применении организационно-распорядительных методов выделим дублирование и игнорирование организационного порядка.

Дублирование организационного порядка происходит тогда, когда приказом (распоряжением) работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно должностной инструкции или положению о подразделении. Это расшатывает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм и все замыкает только на распорядительное воздействие.

Игнорирование организационного порядка происходит тогда, когда первый руководитель издает приказы «через голову» – на третий, четвертый структурные уровни вниз.

5.5. Санкционирование по результатам контроля с учетом особенностей сотрудников

Следует учесть, что сотрудники по-разному реагируют на методы социального нормирования, социального регулирования, социальной преемственности, морального стимулирования, воспитательные методы. Руководителю следует использовать методы, позволяющие уменьшить долю сотрудников с негативными типами поведения.

Социальные методы направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда. К ним относят: социальное планирование, социологические методы исследований, анализ и учет личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры, конфликт.

Психологические методы воздействия в чистом виде используются редко, чаще для правильного выбора методов управления конкретной ситуацией. К ним относят: психологическое планирование, владение достижениями в психологии и методами исследований, типы личности, темперамент, черты характера, направленность личности, интеллектуальные способности, психологические образы, способы психологического воздействия, эмоции, настроение, стрессы, обстоятельства жизни.

Пример публичного высказывания претензий. (Примите во внимание следующие моменты биографии: В. Л. Бедуля руководил колхозом «Советская Белоруссия» 50 лет. В годы СССР это было образцово-показательное сельское хозяйство, колхоз много раз становился победителем во всесоюзных соревнованиях, в 1971 г. был награжден орденом Трудового Красного Знамени. В. Л. Бедуля неоднократно избирался депутатом (в 1989–1991 гг. – народным депутатом СССР, в 1967–1971 и 1985–1990 гг. – депутатом Верховного Совета Белорусской ССР, в 1995–1996 гг. – депутатом Верховного Совета Республики Беларусь, в 1997 г. – членом Совета Республики Национального собрания). Награжден двумя золотыми звездами Героя Социалистического Труда, орденами Ленина, Октябрьской Революции, Трудового Красного Знамени, Дружбы народов, орденом «Знак Почета», орденом Отечества III степени, имеет звание заслуженного работника культуры Беларуси. В городе Каменец возле районного Дома культуры прижизненно был установлен бюст В. Л. Бедули.)

У меня сегодня очень нелегкая задача, потому что я отношусь к Владимиру Леонтьевичу с огромным уважением, однако так продолжаться не может. Ваше хозяйство стоит на месте, а вы должны идти вперед. Изношенность основных фондов составляет 60–70 %. Вся техника устарела морально и физически, а купить новую вы не можете, потому что у хозяйства более 3 млрд. рублей дебиторской задолженности. Ваши доярки доят на фермах по старинке, с ведрами, а должны работать на современных доильных комплексах, оборудованных компьютерами. Средняя зарплата по вашему хозяйству составляет 290 тыс. рублей, и только отдельные механизаторы получают по 800–900, а остальные им завидуют. Во всех базовых предприятиях Брестчины зарплата выше, чем у вас. Мы не имеем права закрывать глаза на то, что происходит в орденоносном хозяйстве. Владимир Леонтьевич отработал свое. Он отдал вам все: ум, опыт, силы и волю. «Советской Белоруссии» нужна новая кровь (Н. Кот-ковец, первый заместитель Министра

сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, отчетное собрание руководства колхоза «Советская Белоруссия», 22.03.2006).

Основные понятия: организационный порядок, дисциплина, беспорядок, дезорганизация, экономические методы, организационно-распорядительные методы.

Вопросы для самопроверки

1. Объясните, почему дисциплину называют поддержанием порядка во времени.
2. Чем можно объяснить ситуацию, когда руководитель, желая повысить управляемость организации, начинает с наведения дисциплины путем «закручивания гаек»?
3. Что лежит в основе организационно-распорядительных методов?
4. По каким признакам можно судить, что объекту не созданы экономические условия для решения его экономических проблем и реализации интересов?
5. Перечислите меры, которые могут быть применены к главному агроному при нарушении положений должностной инструкции.

Т е м а 6. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

6.1. Коммуникационный процесс. Виды коммуникаций в менеджменте

Коммуникации – это обмен идеями, мнениями, информацией в устном (письменном) виде, посредством символов или действий.

Коммуникации воздействуют на распределение власти в организации. Наделенные властью индивиды стремятся ее удержать, управляя передаваемой информацией, стимулируя некоторые виды информации или дискуссии и подавляя другие.

Цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена. Однако факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвующих в нем людей.

Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о его стадиях, в которых участвуют двое и более людей.

Выделяют четыре базовых элемента коммуникации:

1) отправитель – лицо, вырабатывающее идеи или собирающее информацию, кодирующее и передающее ее;

2) сообщение – информация, закодированная с помощью символов (вербальная и невербальная);

3) канал – средство передачи информации (формальный и неформальный);

4) получатель – лицо, которому предназначена информация, которое декодирует и интерпретирует ее.

Задача отправителя и получателя – составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Этапами коммуникационного процесса являются: зарождение идеи, кодирование, выбор канала, передача, декодирование, обратная связь.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с ее формирования или отбора. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Многие попытки обмена информацией обрываются на первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи. Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой формы, в которой может служить для обмена информацией. Отправитель только решил, какую концепцию он хочет сделать предметом обмена. Чтобы осуществить его эффективно, он должен принять в расчет много факторов.

Пример. Руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретные сведения об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Кодирование. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонацию, жесты. Решение о способе кодирования в основном зависит от цели отправителя. Должен ли он раскрыть определенную информацию? Призвано ли сообщение передать сведения, вдохновить работников?

Выбор канала. Канал выбирается совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Различают вербальные, невербальные и письменные (электронные) каналы. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна (пример – передача чертежей по телефону). Если канал не соответствует идее, обмен информацией будет менее успешным. Рекомендуется не ограничиваться одним каналом, а использовать два и более.

Передача. Отправитель использует канал для доставки сообщения получателю.

Декодирование. Перевод символов отправителя в мысли получателя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Обратная связь. Способствует повышению эффективности информационного обмена. Зависит от средства коммуникации (например, кивок головой, быстрый ответ по электронной почте). До тех пор, пока адресат не получил, не осознал и не подтвердил получение сообщения в той форме, которую подразумевал отправитель, об эффективной коммуникации речь не идет.

Поскольку руководитель исполняет свои роли и осуществляет основные функции с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей.

Виды коммуникаций в организации:

– коммуникации между организацией и внешней средой. Организация пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с внешним окружением: с потребителями – с помощью рекламы и программ продвижения товаров на рынок; в сфере отношений с общественностью – создание определенного образа, имиджа организации на различных уровнях; с государственными органами – заполнение отчетности; реакция на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением, – обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки;

– межуровневые коммуникации в организациях. Перемещение информации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций по нисходящей (сверху вниз) и восходящей (снизу вверх). Первый способ позволяет сообщить нижестоящим уровням о задачах, изменении приоритетов, заданиях, рекомендуемых процедурах. Второй представляет собой информирование вышестоящих уровней о том, что делается на нижестоящих (отчеты, предложения, объяснительные и докладные записки);

– между отделами и подразделениями (горизонтальные коммуникации) для согласования задач и действий, формирования равноправных отношений;

– неформальные коммуникации – канал распространения слухов (для запланированной утечки и распространения определенной информации).

Выбор носителя информации упрощается, если воспользоваться ситуационной моделью Р. Ленгеля и Р. Дафта (1988), в основе которой лежит понятие богатства носителей, т. е. их способность передавать информацию и способствовать обучению.

По мере возрастания богатства носителей выделяют:

– межличностные статические средства (записки, бюллетени, общие отчеты);

– личные статические средства (напоминания, письма, специальные отчеты);

– интерактивные средства (телефон, электронные средства);

– физическое присутствие (личное общение, дающее множество сигналов: содержание, тон голоса, жесты).

Еженедельные запланированные рабочие совещания для сосредоточения на целях и установления приоритетов должны длиться от 60 до 90 мин и проходить в один и тот же день и в одно и то же время каждую неделю с обязательным участием сотрудников (табл. 6.1).

Таблица 6.1. **Повестка дня еженедельного совещания руководства фермы [15]**

Этап	Продолжительность, мин	Содержание
1	**2**	**3**
1. Одно хорошее событие	**5**	Каждый участник рассказывает об одном хорошем событии (личном или профессиональном), произошедшем за последнюю неделю (настраивает всех на позитив, способствует общению)
2. Просмотр оценочных карт	**5**	Позволяет руководителям анализировать от 10 до 15 ключевых показателей эффективности каждую неделю (увидеть моментальный снимок фермы и предсказать тенденции)

Окончание табл. 6.1

1	2	3
3. Обзор прогресса в отношении стратегических приоритетов на квартал	**5**	Стратегические приоритеты указаны в бизнес-плане, и их следует пересматривать каждую неделю, чтобы убедиться, что руководители несут ответственность за достижение результатов (что измеряется, то и делается)
4. Делимся важными моментами	**5**	Поделитесь любой важной информацией о клиентах, поставщиках или сотрудниках
5. Расписание на неделю	**5**	Определите приоритеты на неделю и ответственных за их выполнение. Если требуется более широкое обсуждение, переместите его в раздел вопросов повестки дня
6. Вопросы для обсуждения	**60**	Перечислите и расставьте приоритеты вопросов для обсуждения. Если вы не справитесь со всеми вопросами, решите, можно ли перенести это на следующую неделю или нужно провести отдельную встречу. Обсудите каждую проблему и создайте пункты действий
7. Резюме (кто за какие действия отвечает)	**5**	Быстро просмотрите действия из обсуждения вопросов. Убедитесь, что вы назначаете одного человека для каждого элемента действия. Назначение одного человека для каждого элемента облегчит мониторинг подотчетности

Для официальной переписки используются виды писем, указанные в табл. 6.2.

Таблица 6.2. **Виды деловых писем**

Вид письма	Содержание
Письмо-просьба (письмо-запрос, инициативное письмо)	Инициативное письмо, требующее ответа
Письмо-ответ	Ответ на инициативное письмо: положительный, отрицательный или нейтральный
Письмо-подтверждение	Письмо, подтверждающее согласие с условиями договора, участия в конференции, а также наличие места в гостинице, аренду техники, предоставление льгот
Письмо-напоминание	Вежливое напоминание о приближении или истечении срока исполнения или срока действия
Сопроводительное письмо	Письмо, составляемое для сопровождения приложенных к нему документов и выполняющее функцию контроля наличия и отправки этих документов
Договорное письмо	Разновидность сопроводительного письма, которое составляется при отправке договора
Гарантийное письмо	Письмо, гарантирующее исполнение изложенных в нем обязательств

Окончание табл. 6.2

Вид письма	Содержание
Благодарственное письмо	Письмо, содержащее благодарность и признательность, адресованные получателю письма
Письмо-приглашение	Письмо, содержащее просьбу, приглашение об участии получателя в конференции, семинаре и других мероприятиях
Оферта (коммерческое письмо)	Предложение о заключении сделки на товары, работы и услуги. В твердой оферте устанавливается срок действия данного предложения. В свободной оферте срок действия данного предложения не указывается
Акцепт (письмо-ответ на оферту)	Письмо, содержащее подтверждение или отклонение условий коммерческого предложения. При положительном ответе на оферту между деловыми партнерами завязывается переписка и согласование положений будущего договора (контракта)
Рекламация (письмо-претензия)	Претензия к другой стороне, нарушившей договорные обязательства, с требованием о возмещении нанесенного ущерба
Рекомендательное письмо	Письмо, содержащее позитивную оценку деловых качеств работника и адресованное его работодателю
Инструктивное письмо (директивное)	Письмо от вышестоящих организаций с указаниями по исполнению других документов

Распространенным средством коммуникации в организациях выступают записки (табл. 6.3).

Таблица 6.3. **Разновидности служебной записки**

Разновидность	Назначение

Докладная записка	Документ, адресованный руководителю данной или вышестоящей организации, содержащий изложение вопроса с выводами и предложениями составителя
Предложение (служебная записка)	Документ, представляющий собой разновидность докладной записки и содержащий перечень конкретных предложений по определенному вопросу
Объяснительная записка	Документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия и составляемый работником организации по требованию вышестоящего должностного лица
Пояснительная записка	Документ, поясняющий отдельные положения другого (основного) документа (плана, отчета, положения и др.)

Реквизитами, необходимыми для составления записок, являются: наименование организации или структурного подразделения, вид документа, дата документа, регистрационный номер документа, место составления или издания документа (только на бланке), адресат, заголовок к тексту, текст документа, подпись, отметка об исполнителе.

6.2. Коммуникационные технологии

Отношения целеполагателя (директор) и проектного этажа (главный агроном) строятся на основе трудового договора и планов реализации целей. Целеполагатель: ставит цель, утверждает проект, план и бюджет, отправляет на доработку, изменяет, уточняет цель, заменяет проектировщиков, принимает промежуточные и итоговые результаты достижения цели, проводит «разбор полетов».

Проектный этаж (главный агроном): принимает цель и ограничения по ней, защищает план достижения цели, бюджет, план-график, при необходимости проводит повторную защиту, осуществляет исполнение, сравнивает с фактом, проводит анализ, оценку, корректировку плана.

Организовать встречи целеполагателя и проектного этажа можно с помощью представленного ниже инструмента (рис. 6.1).

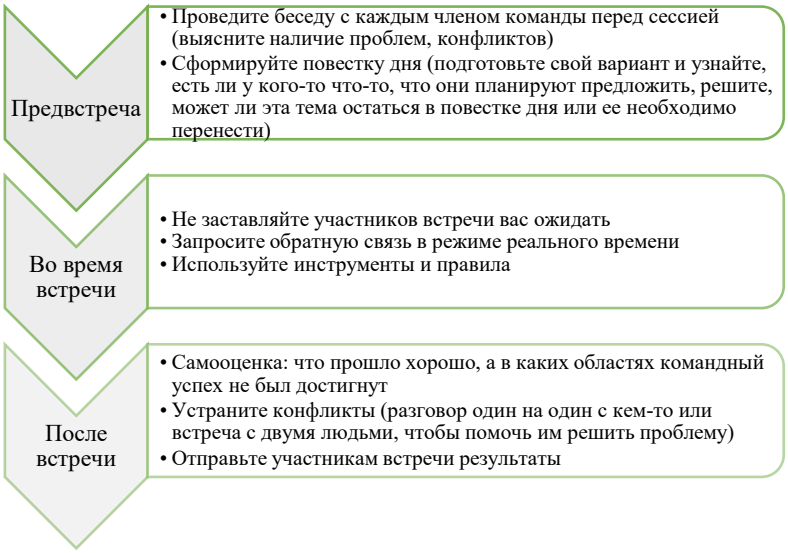

Рис. 6.1. Организация встречи для визуализации планов на новый сезон [13]

Проблемный подход ставит под сомнение способность людей правильно сформулировать то, что им надо. Руководитель должен помочь работнику (собеседнику) правильно сформулировать заказ. Для этого целесообразно использовать ***техники активного слушания*** (по А. И. Пригожину):

1. Прием «Проблематизация ситуации»:

«А почему другие руководители вашего ранга считают иначе?», «Как вы считаете, почему они так думают, какие у них основания для этого?»

2. Прием «Прояснение ситуации»:

«Чем мешает вам отсутствие (чего-либо), как это влияет на вашу работу?»

3. Прием «Итерация».

Собеседник называет какую-то трудность. Вы спрашиваете: «Чем она вызвана?» Помедлив, респондент называет причину. «А эта чем вызвана?» – вы спрашиваете снова.

Развитие ответов на вопросы:

Респондент говорит пространно, некорректно, сразу о многом. Вам трудно выделить в столь долгой речи проблемный сюжет.

Варианты:

а) повторение («эхо») – сжатое, уже сказанное собеседником;

б) вопросы на возражение, поправки вас с целью вызвать у него усилие сформулировать суть;

в) предложение уточнить, конкретизировать высказывания.

Вопросы типа: «Так в чем же тут проблема?», «А почему не наоборот?», «Какие еще факты подтверждают ваш вывод?»

или: «Верно ли я вас понял, что дело не столько в пассивности ваших партнеров, сколько в неумении с ними работать?», «Я не искажу вашу мысль, если помечу себе, что причина этой неудачи в незаинтересованности исполнителей?», «А как можно кратко записать вашу мысль?»

4. Прием «Оппонирование» (возражение оппоненту).

Самый слабый вариант: «Мне не понятна ваша позиция. Пожалуйста, убедите меня в вашей правоте».

Технология аргументации. Как логическая операция доказательство включает три составляющих элемента:

1) тезис (суждение, истинность которого надо доказать или опровергнуть);

2) аргументы (доводы, основания);

3) демонстрация (способ доказательства).

Аргументы – это суждения, истинность которых или уже установлена, или по крайней мере предполагается несомненной. В систему аргументов входят утверждения о фактах, определения понятий, аксиомы.

Демонстрация – способ доказательства, представляющий собой последовательность или связь аргументов. Она протекает в форме умозаключений. Это чаще всего цепочка рассуждений, обосновывающих или опровергающих тезис.

В процессе доказательства должны соблюдаться определенные правила:

– необходимо убедиться в том, что все слова и выражения тезиса вполне понятны, уяснить точный смысл терминов;

– на протяжении всего доказательства тезис должен оставаться неизменным;

– аргументы должны быть ясными, точно определенными;

– аргументы не должны противоречить друг другу;

– аргументы должны быть полными;

– аргументы должны быть достаточными для тезиса;

– аргументы должны быть истинными (доказанными);

– истинность аргументов должна быть независима от тезиса;

– тезис и аргументы должны быть в конечном счете обоснованы фактами;

– тезисы должны логически следовать из аргументов.

Аргументы в системе доказательств выполняют роль фундамента. Достаточно поставить под сомнение хотя бы один из аргументов, положенных в основу доказательства, чтобы поставить под угрозу весь ход доказательства вообще.

Словесное действие К. С. Станиславский рассматривал как высшую форму физического действия. По его мнению, для того чтобы сделать слово действенным, научиться им воздействовать на партнера, нельзя ограничиться только передачей голой логической мысли; действенная речь опирается на передачу партнеру конкретных видений, или образных представлений [21, с. 48].

В разделе «Работа актера над собой» К. С. Станиславский отмечает, что не существует подлинного искусства без переживания. Прием ремесленной игры (условный штамп) не может заменить переживания. Если сжимать кулаки, сильно сокращать мускулы тела или спазматически дышать, то можно довести себя до большого физического напряжения, которое часто воспринимается из зрительного зала как проявление сильного темперамента, взволнованного страстью. Можно внешне, механически метаться и волноваться с холодной душой, беспричинно – вообще. Это создает слабое подобие физической разгоряченности.

Сценическая речь – одно из основных профессиональных средств выразительности актера. В комплекс основных требований к сценической речи, кроме безупречной дикции, входят: мышечные свобода и активность гортани и глотки; повышенная выносливость голоса, дающая возможность сохранять выразительность и звучность при самых разных психофизических нагрузках; благозвучие тембровой системы и тембровая подвижность, обусловливающие умение использовать широкую гамму обертонов; полетность – свойство быть хорошо слышным в зрительных залах любых размеров и преодолевать сложные акустические условия; объем звуковысотного диапазона; глубина и объемность голоса.

С помощью нейромаркетинга измеряется мозговая реакция на стимулы (реагирование, оценивание, фильтрация информации), а также индивидуальные физиологические реакции (проводимость кожи, частота дыхания и сердечных сокращений, мимика). Обработка количественными методами когнитивных и эмоциональных реакций потребителей (**бессознательных и эмоциональных сторон процесса покупки**), вызванных продуктом (брендом, рекламным сообщением, услугой), позволяет прогнозировать их поведение. Менеджеры по внедрению новшеств могут с помощью электроэнцефалографии оценить степень внимания, вовлеченности и приятности, вызванных стимулом. Носимая электрокардиограмма и характер дыхания могут выявить расслабление, беспокойство, стресс или вовлеченность. Традиционный способ в общении с собеседником – отслеживание его взгляда – позволяет оценить визуальную направленность и области фокусировки,

тогда как датчики выражения лица могут обнаруживать эмоции (удивление, радость, отвращение, гнев, печаль).

6.3. Управление конфликтами

Структура и основные компоненты конфликта. Предпосылка конфликта – противоречие интересов. Во многих случаях к конфликту это не приводит, поскольку носители противоречивых интересов не взаимодействуют. Другое дело, когда они вынуждены оставаться на общем поле и приступают к контрдействиям (попытки изъятия ресурсов, введения ограничений, дискредитация). Контрдействия всегда вызывают негативные эмоции (гнев, жажду мщения, взаимную неприязнь). Негативные эмоции приводят к усилению контрдействий, усиление контрдействий обостряет противоречие интересов, то же происходит и в обратном направлении – обострение противоречий интересов приводит к усилению контрдействий и усугубляет негативные эмоции.

Конфликт имеет склонность зацикливаться, превращаться в самонарастающий процесс.

В конфликте есть три зоны:

1) содержание совместной работы (взгляды на цели организации, стратегию, способы их достижения, оценку эффективности);

2) взаимное восприятие участниками друг друга (симпатия, антипатия, взаимооценки личностей и конкретных поступков, соотношение ценностных ориентаций, совместимость типов личностей);

3) технологии взаимодействия (нормы и правила взаимодействия, этикет, ритуалы, распределение функций, ответственности, ролей).

Зарождение конфликта в организациях чаще начинается с 1-й зоны, а при обострении отношений в ней «воспаляется» 2-я зона и, как следствие, разрушается 3-я зона. Лечить же конфликт вернее всего с 3-й зо-ны. Почему? Она более доступна для воздействий извне, так как нагляднее и очевиднее поддается наблюдению. Там легче всего производить изменения (легче договориться о правилах поведения и легче фиксировать отклонения от правил всем участникам конфликта).

Стратегии поведения менеджера в разрешении конфликтов.

Компромисс – самый распространенный способ разрешения конфликта (чреват его возобновлением, так как требует от участников отступления от своих непосредственных интересов до тех пор, пока новые позиции не окажутся взаимоприемлемыми). Каждая сторона что-то теряет.

Одностороннее подавление – одна сторона полностью выигрывает, а другая – полностью проигрывает.

Интегративный (самый совершенный) – когда удается найти такой вариант, который каждая сторона считает своим и который отличается от первых двух ранее предложенных сторонами.

1. Если очистите конфликт от эмоциональных и вторичных наслоений, то откроете возможность для создания новой технологии отношений. А сама эта технология при достаточной заинтересованности сторон способна помочь преодолеть прежний антагонизм.

2. Следует стремиться к интегративному варианту разрешения конфликта, где каждая сторона получает достаточное удовлетворение без уступок другой стороне в предмете конфликта.

3. Большую роль в разрешении конфликта может сыграть третья сторона, роль которой сводится к предложению правил взаимодействия и контролю за их соблюдением, если они будут приняты.

6.4. Система контроля исполнения организационно-распорядительной документации

Смысл системы контроля исполнения приказов, распоряжений и поручений – отслеживание через определенный механизм всех письменных и части устных поручений руководителя, отданных им подчиненным, уполномоченным на то подразделением предприятия – секретариатом (помощником).

Правила системы контроля приказов (распоряжений, поручений):

– ни один документ входящей корреспонденции не должен пропасть и остаться без ответа;

– будучи единожды зафиксированным, поручение или распоряжение руководителя отслеживается через систему стандартных процедур вплоть до его исполнения, даже если руководитель, отдавший распоряжение, о нем забыл;

– отслеживание исполнения приказов, распоряжений и поручений, оформленных приказами вышестоящего руководителя (предприятия).

Журнал контроля исполнения приказов, распоряжений, поручений ведет секретарь приемной руководителя или помощник руководителя (рис. 6.2).

Рис. 6.2. Блок-схема контроля исполнения приказов, распоряжений и поручений

Основные понятия: коммуникационный процесс, система контроля исполнения, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите преграды в коммуникациях. Какие существуют способы совершенствования информационного обмена?
2. С какими основными проблемами сталкивается корпоративное управление?
3. Какая стратегия поведения менеджеров в разрешении конфликтов самая распространенная? Почему?
4. Почему руководитель получает конфликт при формировании взаимодополняющей команды менеджеров?
5. Перечислите причины некоторого искажения смысла сообщения при передаче вверх и вниз по иерархии.

Т е м а 7. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

7.1. Проблемная ситуация, ее понимание и интерпретация

В любом процессе принятия решений можно выделить две главные составляющие:

1. Формулирование проблемы или неиспользованной возможности, предполагающее сбор необходимой информации, разработку критериев оценки ожидаемых результатов, диагностику причин и взаимосвязи между факторами, влияющими на проблему и (или) возможности.

2. Решение, включающее разработку вариантов (альтернатив), выбор предпочтительного решения, реализацию выбранного курса действий, мониторинг ситуации для отслеживания и корректировки хода реализации решения.

Под **проблемой** понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному.

К возникновению проблемы могут привести три **причины**:

1) отклонение фактических параметров от целевых;

2) возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо мер;

3) изменение целей управления.

Когда говорим о **возможностях**, выявленных в результате анализа сложившейся или прогнозируемой ситуации, то имеем в виду появление шансов, на базе которых можно достичь лучших результатов по сравнению с текущими или запланированными. Ими никогда не следует пренебрегать, а их обнаружение должно всячески поощряться в организации.

С точки зрения процесса принятия решений между проблемой и возможностью принципиальной разницы нет, поскольку любая недоиспользуемая возможность в организации может рассматриваться как проблема, которую необходимо решать.

Различие же между ними состоит в том, что проблема чаще всего отражает отклонение от четко поставленной цели, тогда как возможность ориентирована на будущее и скорее представляет «открытый результат».

При анализе проблемы важно различать ее симптомы, причины и следствия. **Симптомы** – это некоторые видимые проявления проблемы, которые привлекают к ней внимание, но объяснить не могут. Причины – исходные силы, породившие проблему. **Следствия** – это результаты, к которым приводят проблемы. Если следствия обусловливают необходимость обязательного решения проблемы, то симптомы полезны тем, что показывают первые признаки ее наличия. Воздействовать же надо на причины, породившие проблему.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы или возможности, называется **ситуацией**, а рассмотрение проблемы или возможности с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию.

В проблемной ситуации содержатся характеристика самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы (внешние и внутренние по отношению к организации).

При продумывании проблемы полезно поставить ряд контрольных вопросов:

– возможно ли уменьшить объем проблемы, упростить ее?

– что напоминает ситуация?

– имеются ли аналогии в практике хозяйствования?

– были ли прецеденты в деятельности организации?

– возможно ли изменение срока, качества?

– что можно заменить, сжать, уплотнить?

– чем рискуете?

– чем располагаете?

– каковы возможные варианты решения проблемы?

При выборе метода решения проблемы следует предварительно ответить на вопросы:

– требует ли проблема комплексного решения?

– это проблема или возможность?

– как классифицировать проблему?

– это реально существующая или надуманная проблема?

– это финансовая проблема или она связана с отношениями между людьми?

– что произойдет, если не принимать никакого решения?

– эта проблема уникальна?

– существует ли последовательность решения проблемы?

Рассматривая возникшую проблему, менеджер должен:

– определить круг лиц, способных работать и реализовать способы ее решения и получения положительного исхода;

– установить срок разрешения проблемной ситуации;

– оценить и утвердить способы действий;

– обеспечить выделение требуемых средств решения проблемы (трудовые, материальные, финансовые);
– выявить внутренние элементы проблемы, установить степень их влияния на решение проблемы.

7.2. Управленческое решение и его продукты

Термин «принятие решений» означает единовременный акт окончательного выбора, утверждения одного из возможных вариантов действий. Это – завершение сложного многоступенчатого процесса, в котором сначала была установлена необходимость воздействия на объект управления, а затем выработаны и оценены различные способы действий. Этот процесс называется разработкой управленческого решения.

Решения классифицируются следующим образом:

Индивидуальные – сам за себя.

Инженерные – решения задач вне зависимости от управления людьми, хотя содержание труда многих людей на предприятии затрагивают (например, план проведения посевной составляет агроном, который не имеет в подчинении ни одного сотрудника и сам план реализовывать не будет).

Управленческие – задействованы другие.

Управленческое решение (УР) – формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации.

Функции управленческого решения:

1) направляющая – решения принимаются исходя из долговременной стратегии развития организации, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно УР являются основой для реализации общих функций управления;

2) координирующая – отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества;

3) мотивирующая – реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов, социальных оценок.

Побочный продукт управления – предвиденные/непредвиденные последствия самих управленческих решений. Важным может быть не само решение, а последствия и действия, предпринимаемые для его воплощения в жизнь.

7.3. Технология выработки управленческих решений

Хотите иметь правильное описание проблемы и ее правильное решение – должны быть под рукой люди, подходящие для данной ситуации, и среда, позволяющая им получить правильное представление о проблеме и помочь найти ее правильное решение (Ицхак Адизес).

Надежность и осуществимость управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс выработки те, кому предстоит их выполнять.

Подходы к организации взаимодействия между участниками процесса разработки решения (Виктор Врум):

1. Вы принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас информацию.

2. Вы получаете необходимую информацию от вашего подчиненного, затем ищете решение проблемы самостоятельно. Можете говорить или нет подчиненным, в чем заключается проблема, когда собираете информацию. Роль подчиненных в принятии решения сводится к снабжению вас необходимой информацией, а не к поиску или оценке возможных вариантов решения.

3. Вы делитесь проблемой с отдельными подчиненными индивидуально, собирая их идеи и предложения, не вынося их обсуждение в группу. Затем принимаете решение, которое может отражать, а может и не отражать мнение ваших подчиненных.

4. Вы устраиваете групповое обсуждение проблемы с вашими подчиненными, собирая идеи и предложения. Затем принимаете решение, которое может отражать, а может и не отражать мнение ваших подчиненных.

5. Вы делитесь проблемой с группой подчиненных. Вместе с ними вы осуществляете поиск и оцениваете альтернативные решения, пытаясь достичь согласия (консенсуса) в каком-то решении. Ваша роль напоминает роль председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу с целью принятия «вашего» решения и готовы принять и реализовать любое решение, которое получило поддержку всей группы.

Какой подход правильный? В. Врум полагает, что однозначного ответа нет. В зависимости от ситуации любой процесс может оказаться предпочтительным. Он предложил модель из семи факторов:

1) наличие требований к качеству решения;
2) информированности лица, принимающего решение (ЛПР);
3) структурированности проблемы;
4) самостоятельности действий подчиненных;
5) авторитета ЛПР;
6) единства целей руководителя и подчиненных;
7) возможности конфликта между сотрудниками по поводу принимаемого решения.

В качестве базы для сопоставления различных альтернатив и их оценки используется *система предпочтений* ЛПР. Она связана с целями управления, интересами лица, принимающего решения, и формирующими их факторами (отношениями собственности). Сложность анализа системы предпочтений ЛПР заключается в том, что ее нельзя наблюдать непосредственно. Внешним ее проявлением выступает *критерий принятия решения* – требование, отражающее одну из сторон системы предпочтений или всю ее целиком.

В зависимости от формы представления критерий отвечает на вопросы: является ли альтернатива допустимой? удовлетворительной? какая из двух сравниваемых альтернатив лучше?

Критерий отличен от *показателя*. «*Критерием принятия решения является прибыль*» – неправильное утверждение, так как прибыль – это показатель функционирования организации. Критерий должен содержать требование к значению этого показателя: «*прибыль должна быть максимально возможной*» или «*прибыль должна быть не меньше определенной величины*».

Принятие решений – важнейшая задача любого руководителя. Плохое решение может безвозвратно погубить дело или карьеру. Как принимаются плохие решения? Причина чаще всего кроется в методе их принятия: не были четко определены варианты выбора, не была собрана точная информация, не были взвешены все достоинства и недостатки. Однако иногда процесс принятия решения тут ни при чем: человеческий мозг работает таким образом, что порой мы просто делаем неправильный выбор.

Профессор В. Л. Тамбовцев [29, с. 8] считает, что есть такие управленческие решения, качество которых без точных измерений резко падает (вплоть до возникновения невосполнимых ущербов), и есть такие управленческие решения, качество которых не снижается от отсутствия точных измерений. Идеальная система измерения должна обеспечивать объективность (производить информацию, относящуюся только к объекту измерения, но не к его среде), и результаты измерения должны иметь межсубъектный характер (производимая информация должна быть одной и той же для разных субъектов). Процесс измерения может осуществляться двумя разными способами (различаются издержками и точностью измерения):

1) с помощью специально созданного измерительного прибора;

2) непосредственно человеком (на глаз).

Результаты измерения вторым способом называют оценками (экспертными оценками, если оценки даются опытными и знающими область оценки людьми).

Выделяют четыре шага принятия решений:

1) составить список решений, которые нужно принять, и расположить их в приоритетном порядке;

2) учесть факторы, влияющие на каждое из них, например, кто какую роль играет, как часто требуется принимать решение и какая информация необходима для его поддержки;

3) разработать роли, процессы, системы и модели поведения, которые необходимы вашей организации;

4) закрепить инструменты принятия решений и их поддержку на уровне организации.

Различают ***формальные*** (основанные на математическом анализе) и ***компьютеризированные*** методики принятия решений. Компьютер поддерживает принятие управленческих решений или тиражирует экспертизу (заменяет высококвалифицированного эксперта).

Методы анализа решений при многих критериях. Обычно анализ таких решений сводится к организации в той или иной форме взаимодействия с ЛПР, которое одно только и может разрешить проблему соизмерения различных критериев. Но можно обойтись и без ЛПР: выделив множество оптимальных по Парето альтернатив (не существует для нее другой допустимой, не уступающей по всем критериям и хотя бы по одному критерию превосходящей ее). И можно строить многокритериальную задачу математического программирования.

Методы анализа решений в условиях риска. Можем подсчитать вероятный исход и использовать теорию полезности. С помощью эксперта оцениваем величину риска или статистически измеряем риск (колеблемость результативного показателя). Принять решение – это выбрать стратегию управления рисками (поглощение, предотвращение/избегание, передача, диверсификация, хеджирование (англ. hedge – ограждение) – покупка срочных контрактов на товарной бирже).

Методы анализа решений в условиях неопределенности. Используем критерии максимального гарантированного результата. Суть: выбираем ту стратегию, которая в самом неблагоприятном варианте обеспечивает наилучший результат.

7.4. Порядок составления и оформления управленческого решения

Документирование составляет основу управления, поскольку основу управленческого решения составляет деловая информация. Качество документированной информации и совершенствование организации работы с документами определяют эффективность и успех управленческой деятельности в целом.

Управление документами важно не только для обеспечения доказательств осуществления деловой деятельности организации, но и для обоснования деловых операций, в том числе поддержки принятия управленческих решений.

Как отмечает В. В. Паневчик, научный консультант журнала «Секретарское дело», большая часть информационных потоков (около 70 %), образующихся в системах управления, фиксируется в организационно-распорядительных документах, которые:

– являются информационной основой принятия управленческих решений;

– содержат в себе результаты принятия управленческих решений;

– представляют собой средство для практической реализации управленческих решений.

Организационно-распорядительная документация является одной из систем управленческой документации, обеспечивающей организационную, распорядительную, исполнительную и контрольную функции аппарата управления предприятия.

7.5. Технология реализации управленческого решения

Прежде чем приступать к решению выявленных проблем, необходимо установить круг тех лиц в организации (и нередко за ее пределами), которые должны быть вовлечены в этот процесс. С этой целью рекомендуется в самом начале работы над проблемой составить список заинтересованных лиц по образцу:

какие есть точки зрения на проблему;

кто представляет эти точки зрения;

какова первичная мотивация представителей;

какие есть способы вовлечения представителей в процесс решения проблемы.

Для реализации решений необходимы: полномочия, власть, влияние, личная заинтересованность, общие интересы.

Результат осуществления решения в той или иной степени отклоняется от первоначального содержания решения: полное осуществление, осуществление с изменениями, неосуществленные решения.

Основные понятия: проблемная ситуация, управленческое решение, побочные продукты решения, план-график работ, риски проекта.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под проблемной ситуацией?
2. Перечислите методы анализа проблем организации.
3. Каким требованиям должно соответствовать управленческое решение?
4. Каким комплексом элементов должен обладать менеджер, чтобы реализовать управленческое решение?
5. Как повысить степень реализации управленческих решений?

Т е м а 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИЯ К ИСПОЛНЕНИЮ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ

8.1. Система стимулирования работников с различными типами трудовой мотивации

Трудовая мотивация – это процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации.

Роберт Оуэн на основании собственного опыта выработал систему «патроната» (1813 г.), доказывая, что человек составляет продукт внешних окружающих его условий и воспитания, т. е. характер человека формируется обстоятельствами и социальным окружением, поэтому люди не отвечают за свои поступки; их следует обучать и воспитывать, как можно раньше начинать прививать им правила правильного поведения.

В 1993 г. В. И. Герчиков предложил типологическую концепцию трудовой мотивации (рис. 8.1).

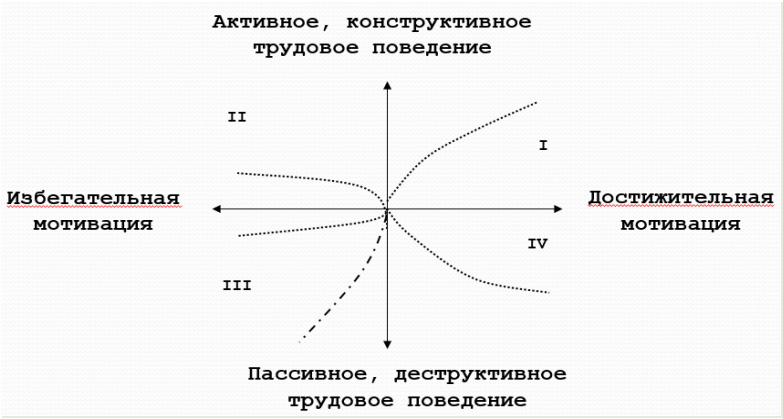

Рис. 8.1. Концепция трудовой мотивации (по В. И. Герчикову) [17, с. 216]

С точки зрения вертикальной оси (трудового поведения) приоритетными целями проектирования системы мотивации, стимулирования и оплаты труда в любой организации являются получение от каждого работника максимум эффективности трудовой деятельности и отсутствие у работников деструктивного трудового поведения.

На горизонтальной оси (трудовой мотивации) вправо откладывается мотивация достижения, влево – избегания. Мотивация достижения означает, что обладающий такой мотивацией работник стремится чего-то достичь, что ему что-то нужно получить в обмен на свой труд (зарплату, квалификацию, интересное дело, самоутверждение, карьеру, опыт для написания в резюме). Мотивация избегания означает, что человек работает из страха: не хочет наказаний, проявлений недовольства со стороны менеджера и работодателя, неприятностей и лишения льгот, увольнения (табл. 8.1).

Т а б л и ц а 8.1. **Взаимосвязь мотивации и трудового поведения (по В. И. Герчикову) [17, с. 216–217]**

Квадрант	Поведение работника
I	При правильно выстроенной системе стимулирования работник будет стремиться к максимуму эффективности и будет проявлять для этого максимум активности. Если обнаружится, что он чего-то не умеет, он будет стремиться приобрести эти недостающие ему знания и умения; если его подведет какой-либо специалист в смежной области, он сам с ним свяжется и постарается договориться о нормальной работе, не прибегая к помощи начальства; если работа застопорится, потому что кого-то из ответственных лиц компании не окажется на месте, он сам примет необходимое решение и будет действовать под личную ответственность
II	Стремиться к максимуму эффективности работник не будет никогда, поскольку у него другие ценности и ему достаточно балансировать на грани выполнения поставленного задания (норматива). Задание такой работник будет, скорее, стремиться недовыполнить (выполнять задание опасно – слишком велика вероятность, что руководство тут же его повысит; небольшое недовыполнение всегда можно свалить на кого-то)
III	Ограничена не только результативность труда работника, но и уровень его деструктивных реакций. Пассивное трудовое поведение и «работа по правилам» *(сплошная линия)*. Если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников, «притушить» у них страх наказания и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации *(пунктирная линия)*

IV	Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких и открытых формах. Однако до разрушения организации дело, скорее всего, не дойдет, поскольку у этих людей есть позитивные ценности

Сотрудники с высокой достижительной мотивацией – ядро любого предприятия.

Пример 1. *Невозможно заставить кого-то что-то делать, даже за большие деньги. Вот работает у нас рыбоводом Олег Григорьевич Шаповалов. У него же глаза горят! Он знает, как к этой рыбе подойти, когда ее полечить, когда кислород ей запустить. Он охраняет эту рыбу, ночь не спит. Фанатик! В саду у нас работает главный технолог Елена Валерьевна Юрковец. Она в этом году грамот получила – море, в том числе от Национального собрания Республики Беларусь. Она тоже день и ночь в этом саду проводит. Живет рядом, но как ни приедешь – она не дома, а в саду. И людей грамотно организовывает, и сама секатор в руки берет, если нужно показать, как обрезку делать. Тоже глаза горят на работе. Мой первый зам. Александр Жилинский (отвечает за растениеводство) – первый утром в поле едет, последним уезжает, даже когда комбайны работают до десяти, до пол-одиннадцатого. На таких людях и держится все производство. Если таких в команде нет, хорошего результата от дела можно не ждать* (А. И. Багель, директор ОАО «Рассвет им. К. П. Орловского»).

В модель включены пять чистых мотивационных типов, из них четыре – с мотивацией достижения (табл. 8.2).

Таблица 8.2. **Взаимосвязь мотивации и трудового поведения (по В. И. Герчикову) [17, с. 218–219]**

Мотивационный тип сотрудника	Поведение сотрудника	
	Интересует	Отличает
1	2	3
Инструментальный	Цена – величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег – минимальная зависимость в заработке от воли и расположения начальства	Развитое социальное достоинство – возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он (она) считает для себя достойным
Профессиональный	Содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) работы; возможность проявить себя и доказать, что он (она) может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно; самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы	Ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство компании его профессионализм. Стремясь наилучшим образом решить поставленные трудные задачи, постоянно пытаясь находить для этого самые эффективные пути, профессионально мотивированный работник в относительно короткие сроки становится лучшим специалистом компании в своем виде деятельности
Патриотический	Участие в реализации общего, очень важного для организации дела; реальные успехи в его реализации; общественное признание участия сотрудника в общих достижениях	Убежденность в своей нужности организации и готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела
Хозяйский	Высокий уровень хозяйственно-экономической самостоятельности	Добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу и стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю
С мотивацией избегания	Уравнительность, согласие на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше	Стремление минимизировать свои трудовые усилия; низкая цена

Окончание табл. 8.2

Как отмечал В. И. Герчиков, хозяйский тип мотивации среди наемных работников чрезвычайно редок, поскольку он является базовым для предпринимателей, ведущих свое дело (глав крестьянских фермерских хозяйств).

Пример 2. Деловая притча от Олега Макарова (альтер эго – Тадао Ямагучи), тренера по продажам.

Однажды ученик спросил Учителя:

– Учитель, какой бизнес самый лучший?

– Для чего? – спросил Учитель. – Для того, чтобы им заниматься, чтобы пойти работать в компанию, которая им занимается, или для того, чтобы просто вложить в него деньги?

– Для того, чтобы им заниматься, – сказал ученик. Тогда Учитель предложил ученикам вместе подумать над этим вопросом.

Ученики стали предлагать варианты:

– Тот бизнес, в котором выше прибыль?

– Каждый новый участник снижает прибыль отрасли, – сказал Учитель.

– Бизнес в отрасли, которая только развивается?

– Большая часть таких фирм гибнет, даже не дойдя до прибыли, мы знаем о тех, кто выжил, но их – меньшинство!

– Бизнес в той отрасли, где мало конкурентов!

– А почему их мало? Не потому ли, что прибыль невысока?

– Может быть, тот бизнес, который больше нравится?

– Что значит «нравится»?! – воскликнул Учитель. – Что за слово?

Ученик, предложивший этот вариант, смутился и попытался объяснить:

– Я имел в виду, что заниматься надо тем бизнесом, которым тебе настолько хочется заниматься, что без этого ты просто не можешь себя представить.

– И что, – нахмурился Учитель, – почему ты считаешь, что это лучше всего?

– Ну, может быть, потому что в таком случае человек отдает всего себя своему делу и находит выходы из таких ситуаций, из которых другой, пришедший только за прибылью, не нашел бы выхода и разорился?

– Это – ответ! – сказал Учитель, и занятия в тот день закончились.

Пример 3. Нет плохих и хороших сотрудников – все они являются продуктами системы. Бесконтрольность, нечеткие постановки задач, неправильная мотивация разрушают людей (Косюк Юрий Анатольевич, председатель правления холдинга «Мироновский Хлебопродукт»).

Чтобы поощрить сотрудника, его непосредственный руководитель готовит документ – представление.

Представление – это документ, содержащий предложение о назначении, перемещении или поощрении работника организации. Обязательными реквизитами представления являются: наименование организации, вид документа, дата документа, регистрационный номер документа, адресат, заголовок к тексту, текст документа, подпись.

8.2. Кадровая политика сельскохозяйственной организации мирового класса

Политика – генеральные руководящие принципы по принятию решений и определение путей, следуя которым организация достигает целей. Политика предназначена для того, чтобы помогать менеджерам принимать решения.

Общими объектами анализа кадровой ситуации для всех структур являются:

– общая численность работающих, в том числе по категориям и профессионально-должностным группам;

– образовательный уровень работников;

– половозрастная структура работающих;

– профессиональное обучение по категориям работающих и формам обучения;

– текучесть кадров, в том числе по категориям и профессионально-должностным группам;

– вакансии;

– затраты на рабочую силу;

– резерв кадров на выдвижение;

– кадровые перемещения;

– удовлетворенность трудом.

Информационной базой анализа кадровой ситуации являются данные статистической отчетности по труду как минимум за 3 года, данные первичного учета по труду в разрезе отдельных профессий и должностных групп.

Направления анализа:

– динамика общей численности работающих, в том числе в разрезе категорий работающих и профессиональных групп;

– анализ тенденций текучести кадров;

– структура вакансий и средняя продолжительность их заполнения;

– динамика и тенденции изменения возрастной структуры кадров;

– кадровый резерв: его формирование и использование;

– динамика и структура затрат на рабочую силу;
– анализ практики профессионального продвижения;
– анализ тенденций и эффективности профессионального обучения работников;
– динамика и тенденции образовательного уровня работающих;
– анализ изменения тенденций структуры затрат на рабочую силу;
– анализ практики подбора кадров на вакантные должности;
– анализ практики оценки и стимулирования эффективного труда;
– анализ влияния внешней среды на кадровую ситуацию организации, который включает мероприятия действующих программ занятости, квотирование рабочих мест для выпускников учебных заведений, а также анализ ситуации на региональном рынке труда (наличие конкуренции по отдельным видам профессий, спрос и предложение рабочей силы в разрезе профессиональных групп, тенденции в образовательной, профессиональной и половозрастной структуре свободной рабочей силы).

По результатам анализа статистических данных и выборочных обследований оценивается:
– обеспеченность кадрами отрасли, региона, отдельных организаций в составе отрасли;
– соответствие структуры кадров социально-экономическим целям и приоритетным задачам региона, отрасли, организации;
– оптимальность образовательной структуры кадров;
– влияние возрастной структуры трудовых ресурсов региона на величину его экономически активной части населения и стабильность трудовых коллективов организаций;
– потребность в обучении;
– основные источники удовлетворения потребности в кадрах;
– влияние профессионального обучения на должностное продвижение кадров;
– расходы на социальную защиту работников;
– эффективность затрат на профессиональную подготовку кадров, эффективность принятых на практике форм и методов стимулирования профессионального роста кадров;
– использование кадрового резерва при замещении вакантных должностей, при выдвижении на более высокую должность;
– причины текучести кадров;
– удовлетворенность условиями труда, его оплатой;
– финансовые возможности организации в профессиональном развитии кадров.

Кадровый аудит завершается составлением отчета, в котором анализируются причины социально-кадровой нестабильности: выявляются структурные подразделения, которые испытывают трудности с подбором и подготовкой резерва кадров на выдвижение; отмечаются структурные подразделения, где имеют место тенденции «старения» кадрового состава и планомерность замещения руководящих должностей молодыми по возрасту. Особое значение придается оценке готовности сотрудников к выполнению работы на руководящих должностях. Оцениваются также используемые методы и источники подбора кадров, работа с кадровым резервом, мотивация персонала, аттестация кадров.

Для оценки уровня работы по профессиональному развитию кадров может рассматриваться планирование профессионального развития кадров, его финансирование, формы обучения персонала.

Для анализа эффективности действующей кадровой политики выявляются неиспользуемые резервы, внешние и внутренние причины потерь ресурсов.

Обращается внимание на некачественное решение управленческих задач, учет объема издержек на рабочую силу, финансовые возможности для профессионального роста кадров, адресную мотивацию эффективной работы, формирование резерва на ключевые должности, социальную защиту работников.

Проведенный анализ, оценка тенденций и текущей кадровой ситуации являются исходной базой для разработки перспективной кадровой программы, в общих положениях которой должны быть сформулированы концептуальные подходы и принципы к формированию и использованию кадрового потенциала региона, отрасли, отдельного предприятия.

Кадровая политика – это система принципов, правил, норм, методов и мер, которые использует руководство для эффективной реализации потенциала персонала в целях достижения стратегических целей организации. Эффективная кадровая политика способствует развитию важнейшего и определяющего ресурса организации трудового коллектива, сохранению преемственности традиций и менталитета организации.

Процесс разработки кадровой политики организации состоит условно из нескольких этапов:

1. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики организации.
2. Стратегический анализ кадрового состава организации.
3. Оформление кадровой политики организации.
4. Реализация кадровой политики.

Кадровая политика формируется с учетом главных стратегических направлений развития организации. Она должна быть реалистичной, гибкой, приспосабливаемой к меняющимся условиям социально-экономической жизни, ориентированной на создание высокопрофессионального персонала.

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития персонала.

Кадровая политика средних и крупных организаций может формулироваться в различных документах:

– программах развития организации;

– периодических программных заявлениях руководства организации;

– инструкциях, документах, кодексах, уставах, регламентирующих работу персонала;

– стандартах предприятия;

– коллективных договорах и других документах.

Кадровая политика реализуется через систему организационных, экономических, административно-правовых, социально-психологических мероприятий, планов, программ «Кадры», норм, методов, правил, персонал-технологий, методов управления работниками и мониторинга персонала.

Боб Грейс, партнер фирмы по развитию лидерства из Сент-Луиса, утверждает, что сегодня люди рассматривают рабочие места как сообщество, хотят работать там, где они могут сочетать свои навыки и способности с организацией.

Проводите аудит организационной культуры каждые два-три года. Для этого задайте себе вопросы [14]:

1. Что вам больше всего нравится в работе здесь?
2. Что вам меньше всего нравится в работе здесь?
3. Каким словом вы бы описали культуру вашей организации?
4. Что делает организация, чтобы вы чувствовали себя ценными?
5. Опишите лидерство в организации.
6. Считаете ли вы, что команда работает вместе для достижения целей?
7. Знаете ли вы видение и миссию организации? Если так, то что это?
8. Есть ли у вас все инструменты и обучение, необходимые для того, чтобы быть высокоэффективным и заинтересованным сотрудником?
9. Что вам нужно от организации, чтобы предоставить вам больше отзывов, коучинг и руководство, чтобы обеспечить ваш успех?
10. Если бы вы были владельцем этой организации, какие три вещи вы бы сделали, чтобы сделать ее лучшим местом для работы?

8.3. Подбор работников агрономической службы и внесение изменений в проект трудового контракта

Профессиональный отбор кадров на предприятии является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и может включать:

– создание кадровой комиссии;

– формирование требований к рабочим местам;

– объявление о конкурсе в средствах массовой информации (при необходимости);

– оценку кандидатов на психологическую устойчивость;

– анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;

– комплексную оценку кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;

– заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;

– утверждение в должности, заключение контракта;

– оформление и сдачу в отдел кадров кадровых документов кандидата.

В трудовом контракте следует предусмотреть три момента:

1. С учетом заданных норм, которым должен соответствовать работник с момента вступления в должность, цены такого труда на рынке, требований работника в плане удовлетворения сложившихся стереотипов потребления и поддержания работоспособности стороны договариваются о размере оплаты труда при соблюдении заданных норм; эти нормы перечисляются в трудовом контракте или прикладываются к нему.

2. Каким заданным нормам должен соответствовать работник в близкой (через год) и отдаленной перспективе, какие поощрения будут применены в случае, если он достигнет этого соответствия (должностное и внедолжностное продвижение, изменение оплаты труда, предоставление особых графиков работы, меры морального поощрения и др.).

3. Меры по предотвращению потерь от того, что работник не выполнит обязательства по изменению сложившихся у него норм поведения, например по повышению квалификации, и в компании в нужный момент не окажется соответственно подготовленных кадров.

8.4. Расстановка, адаптация, развитие и продвижение работников агрономической службы

Назначение и методы расстановки, адаптации, развития и продвижения работников агрономической службы рассмотрены на примере.

Пример 4. *Я не хочу никого обижать, но для того, чтобы построить рынок будущего, нужно набрать людей новой генерации. Уже даже наши дети другие, они более гибкие, легче справляются с ошибками,*

быстрее учатся. Мы стараемся 50-летних выводить в наблюдательные советы, а на передовую выдвигать «детей» по 28–30 лет (Косюк Юрий Анатольевич, председатель правления холдинга «Мироновский Хлебопродукт»).

Аттестация кадров – специальная комплексная оценка их сильных и слабых сторон, степени их соответствия требованиям должности, их деятельности и ее результативности.

Цель аттестации – улучшить подбор и расстановку кадров; стимулировать сотрудников к повышению квалификации; улучшить качество и эффективность работы; обеспечить более тесную связь заработной платы с результатами труда; осуществлять воспитание кадров.

Основные задачи аттестации:

1) объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;

2) выявление кандидатур в резерв на выдвижение;

3) определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Предметом оценки при аттестации выступают:

– результаты труда за определенный период времени;

– деятельность, ее стороны, отношение к обязанностям;

– черты личности, связанные с выполнением рабочих функций;

– потенциальная способность к соответствующей работе.

Обычно аттестация проводится комиссией.

Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер. Окончательное решение о судьбе сотрудника принимает руководитель предприятия.

Кадровая служба обычно на 5 лет составляет схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулирует планирование личной карьеры.

Варианты:

1) повышение или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей и прав;

2) повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением более сложных задач, ростом заработной платы, но сохранением должности;

3) смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и роста заработной платы (ротация).

Необходимо ранжировать сотрудников по степени продуктивности. Это помогает поддерживать постоянную осведомленность о том, на каком уровне находятся сотрудники с точки зрения мотивации, и обеспечивает последовательную оценку их потенциала.

Часто персонал разделяют на три категории: сверхуспешные (A), обычные (B) и неуспевающие (C).

По мнению Тома Гимбела, основателя и генерального директора Lasalle Network из Чикаго [12], менеджеры, как правило, сосредоточиваются на двух группах: сверхуспешных (категория A) и неуспевающих (категория C) – в меньшей мере уделяют внимание сотрудникам категории B, чтобы сделать их успешными (рис. 8.2).

Сотрудники категории B часто составляют большую часть рабочей силы организации, но их часто упускают из виду. Сделайте их важной частью вашей команды. Для этого прежде всего дайте оценку своим сотрудникам:

1. Кто вам нравится больше всего?
2. Кто обладает наибольшим потенциалом?
3. Кто лучший в своей работе?

Затем помогите сотрудникам категории B реализовать потенциал, постоянно подчеркивая их сильные стороны и улучшая слабые. Это можно сделать через обеспечение **обратной связи** (лучше «Вы что-то пропустили в задаче XYZ», чем «Я думаю, вы что-то упустили в задаче XYZ»), структурирование работ (план развития с установленными сроками и ожиданиями), **наставничество** (помощь в развитии твердых профессиональных и социальных навыков для повышения уверенности в себе), объединение сотрудника B с сотрудником A (при условии, что у A нет плохого отношения с B, иначе B регрессирует).

Рис. 8.2. Оценка потенциала сотрудников

Основные понятия: кадровая политика, потенциал сотрудника, отбор персонала, профессиональная модель рабочего места, адаптация персонала, оценка персонала, аттестация персонала, развитие персонала, трудовой контракт.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой система управления персоналом предприятия?
2. Какие элементы входят в стратегию управления персоналом?
3. При заключении трудового контракта какие его позиции необходимо согласовывать нанимателю и работнику?
4. По каким критериям можно ранжировать сотрудников?
5. Какие стратегии применимы к категории «непродуктивный сотрудник»?
6. Назовите цели и задачи аттестации персонала.

Т е м а 9. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

9.1. Концепция обеспечения качества продукции

Качество продукции (услуги) – это то, что получает клиент и за что он готов заплатить деньги. Продукт не становится качественным только потому, что в него вложен большой труд и значительные средства (мнение производителя). Потребитель платит только за то, что полезно для него и что он считает ценным.

Концепция синергичного качества (А. И. Пригожин).

Качество – это:

1) соответствие стандартам, критериям;

2) соответствие потребностям;

3) превосходство:

а) над другими;

б) над своим предыдущим состоянием (вечное движение).

Эталоны качества создаются (по убыванию): от идеала, от лучшего в мире, от лучшего в стране, от лучшего в регионе, от лучшего в предприятии, от лучшего в подразделении.

Три необходимых и достаточных элемента качества: одержимость качеством, научный подход, все – одна команда.

Как сделать привычным постоянное стремление сотрудников к оплачиваемому качеству: работе без дефектов, обязательности в исполнении, видению друг в друге клиентов?

1. Разъясняем, что понимается под оплачиваемым качеством, расшифровываем смысл его, зачем и какое требуется.

2. Вводим механизмы, меняющие деловую среду в предприятии: решения, контроль за их исполнением, требования, задания, напоминания со стороны руководства.

3. Разрабатываем правила поведения и взаимодействия, регулирующие и поощряющие оплачиваемое качество; определяем последствия, которые влечет несоблюдение правил; вводим механизм контроля за соблюдением правил.

4. Вводим регулярные поддерживающие мероприятия (День качества, награждение бездефектно работающих, «разбор полетов»).

Повышение качества охватывает всю производственную линию – от входящего сырья до потребителя, а также изменения продукта в будущем. При этом целесообразно использовать модель непрерывного улучшения процессов, получившую название цикла Шухарта – Деминга (рис. 9.1).

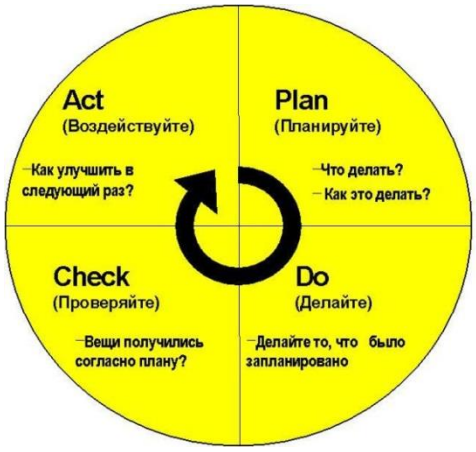

Рис. 9.1. Цикл Шухарта – Деминга (PDCA) [7]

Принципы качества (Эдвард Деминг):

1. Добивайтесь постоянства цели – сохранить бизнес благодаря продукции и услугам, которые помогут людям улучшить качество жизни и найдут спрос.

2. Примите новую философию: чтобы у клиента не было альтернативы.

3. Качество создается не в результате проверки, а благодаря улучшению производственного процесса.

4. Не делайте закупки по самым низким ценам.

5. Постоянно и непрерывно совершенствуйте систему производства.

6. Введите обучение на рабочих местах.

7. Учредите лидерство.

8. Сделайте так, чтобы персонал не боялся задавать вопросы и высказывать идеи.

9. Разрушьте барьеры между подразделениями.

9.2. Система управления качеством труда и продукции в растениеводстве

Система управления качеством:

1. Впишите в должностные инструкции (ДИ) обязанности и права.
2. Выявите резервы и составьте план мероприятий.
3. Задайте требуемый уровень качества и впишите его в стандарты предприятия.
4. Составьте регламенты работы, процедуры сбора данных о качестве, их учета.
5. Разработайте карты оценки качества труда.
6. Разработайте методику определения коэффициента трудового участия (КТУ).
7. Определите процедуры контроля качества труда (экран качества труда работников).
8. Разработайте положение о стимулировании работников и подразделений за качественный труд и продукцию.

Пример 1. *Каждая партия зерна проходит контроль качества. Методы диагностики: визуальный осмотр (крайне неинформативен), биохимические методы, при которых зерно разрушается, и рентгенография (обнаруживает скрытые дефекты без повреждения зерна). Все эти методы основаны на ручной технологии подготовки материала и обработки результатов, а поэтому медленны и неэффективны. Выборочный контроль позволяет проверить только мизерный объем из партии зерна, и если в выборке будет обнаружено более чем 2 % повреждений зерна, то вся партия отбраковывается и идет низким сортом по гораздо меньшей цене. Как ускорить контроль, увеличить выборку и повысить качество диагностики?*

А. М. Демьянчук, Л. П. Великанов, О. О. Вейтцель и А. С. Зайцев (Санкт-Петербург) собрали уникальную картотеку – банк данных о скрытых дефектах семенного материала. Поточный контроль позволит не только отказаться от ручного труда при диагностике зерна, но и во много раз повысить скорость исследования и качество анализа. Появляется дополнительный эффект: исследуемый материал можно сразу сепарировать, отделяя зерно по заранее заданным характеристикам. Ожидаемый результат – многократное повышение объема диагностируемого материала при пропускной способности не менее 60 тыс. зерновок в час. Прибор во много раз повысит эффективность работы по определению качества зерна, что исключительно важно в контексте обеспечения продовольственной безопасности.

Основной частью прибора является рентген-аппарат, перед которым на конвейерной ленте проходит поток зерна. Изображение оцифровывается, компьютер сравнивает его с базой данных и дает команду исполнительному механизму, который разделяет поток на несколько частей.

Александр Курак, доктор сельскохозяйственных наук, профессор, считает, что контроль, управление качеством, безопасностью молока и молочной продукции важны с государственной точки зрения. Именно государство должно следить за состоянием здоровья граждан и защищать от неблагоприятных факторов, в том числе не допускать к употреблению некачественные продукты питания. Он по примеру европейских производителей предлагает создать однозвенную систему контроля качества молока – институт независимых лабораторий по оценке качества молока.

Выделяют пять этапов развития интегрированных систем качества [31]:

1. Система управления качеством каждого отдельно взятого изделия Ф. Тейлора (1905 г.).

Данная система устанавливала требования к качеству изделия в виде полей допусков или определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков (проходные и непроходные калибры). Для обеспечения успешного функционирования системы были введены первые профессионалы в области качества – инспекторы (в России – технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работе с измерительным и контрольным оборудованием. Взаимоотношения с поставщиками и потребителями строились на основе технических условий, выполнение которых проверялось при приемочном контроле (входном и выходном).

2. Система управления процессами, основанная на статистических методах управления качеством: контрольные карты Шухарта и таблицы статистического приемочного контроля (1924 г.).

Системы качества усложнились, так как в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, потому что они должны были понимать, что такое вариации и изменчивость, а также знать, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность «инженер по качеству», который должен был анализировать качество и дефекты изделий, строить контрольные карты. В целом акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение. Это достигалось путем выявления и устранения причин дефектов на основе изучения производственных процессов и управления ими. Более сложной стала мотивация труда, поскольку ее нужно было связывать с организацией процессов, учитывать сложность процессов. А формой анализа стали многочисленные карты регулирования и контроля. Стали более сложными и отношения «поставщик – потребитель». В них большую роль начали играть стандартные таблицы для проведения статистического контроля.

3. Концепция тотального (всеобщего) управления качеством – TQC (Total Quality Control) А. В. Фейгенбаума (1950-е гг.).

Системы TQC развивались в Японии с большим акцентом на применении статистических методов и вовлечении персонала в работу «кружков качества». Сами японцы долгое время подчеркивали, что они

используют подход TQSC, где S – Statistical (статистический). На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность, полномочия и взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Системы мотивации стали смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, моральное увеличивалось. Системы взаимоотношений «поставщик –потребитель» предусматривают сертификацию продукции третьей стороной. При этом требования к качеству в контрактах стали более серьезными, а гарантии их выполнения – более ответственными.

4. Система тотального менеджмента качества – TQM (1970-е гг.). Появились стандарты ISO 9000 (1987 г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. TQM – это еще и управление целями и самими требованиями, обеспечение качества, которое трактуется как система мер, гарантирующих уверенность потребителя в качестве продукции. В TQM существенно возрастает роль человека и, следовательно, большое значение придается обучению персонала. Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома (новый тип работников – трудоголики). Обучение становится тотальным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно меняются формы обучения, становясь все более активными. Обучение превращается в часть мотивации (хорошо обученный специалист увереннее чувствует себя в коллективе, способен взять на себя роль лидера, имеет преимущества в карьере). Во взаимоотношения поставщиков и потребителей весьма основательно включилась сертификация систем качества на соответствие стандартам ISO 9000. В результате характер их взаимоотношений стал более открытым и доверительным. Потребители стали более активно использовать методы оценки поставщиков, публиковать их рейтинги, стремиться работать только с одним поставщиком того или иного вида продукции (естественно, самым лучшим).

5. Система стандартов ISO 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции (1990-е гг.).

Сертификация систем качества на соответствие стандартам ISO 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ISO 9000. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества. Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала. Главное достижение этапа – внедрение стандартов ISO 14000 и ISO 9000, методов самооценки по моделям Европейской премии по качеству.

Внедрение серии международных стандартов ISO 9000 в Республике Беларусь осуществляется путем издания на их основе государственных стандартов Республики Беларусь.

Сертификация на соответствие государственному стандарту СТБ ISO 9001-2009 проводится аккредитованными органами по сертификации систем менеджмента. Аккредитация органов по сертификации проводится в рамках Национальной системы подтверждения соответствия. В настоящее время действует новая версия стандартов: СТБ ISO 9001-2015.

БелГИСС – первый (с 1995 г.) аккредитованный орган по сертификации систем менеджмента в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь.

Совершенствование экономических методов управления качеством (измерение, прогнозирование, планирование, стимулирование за повышение качества) способствует усилению действенности этих методов в повышении эффективности производства.

Из средств местных бюджетов предоставляются прямые выплаты на единицу реализованной (произведенной) и (или) направленной в обработку сельскохозяйственной продукции в виде субсидий (надбавок) на молоко, крупный рогатый скот, произведенный на животноводческих объектах по выращиванию и откорму крупного рогатого скота, тресту льна-долгунца, гречиху.

9.3. Управление инновационной деятельностью в растениеводстве

Цель инновации – создание новой ценности, воспринимаемой потребителем.

Такой ценностью может быть:

1) экономия времени и сил потребителя;

2) изменение уровня (качества) жизни людей при условии выполнения программы.

Тогда цель инновационной деятельности – ускорить появление новации, обеспечить приемлемое соотношение стоимости и вложений, от этого уйти – к этому прийти.

Технологическая процессная инновация – внедрение нового (значительно улучшенного) способа производства (оказания услуги).

Техническое воплощение – агромост компании *Vegetable Harvesting Systems* (Великобритания). Базовое положение системы эффективного земледелия: переработка продукта приближена к месту его производства (овощи собирают, сортируют и упаковывают прямо в процессе уборки). Увеличивается скорость превращения продукта, растущего на кусте, в товар, упакованный в пакет и лежащий в супермаркете.

Проанализируем, какие преимущества дает такая система уборки урожая.

1. Собранный продукт не начинает портиться прямо в поле в ожидании транспортировки.

2. Каждый овощ индивидуально упакован, защищен – не теряет свойств и не сохнет.

3. Нежные овощи не перегружаются по нескольку раз, а значит, не травмируются и не теряют качество. К продукту прикасаются только один раз – при уборке. В этот же момент происходит и сортировка. В дальнейшем работают только с упакованным продуктом.

4. Брак, отходы, счищенная почва остаются в поле – их не возят зря, не возвращают из города или сортировочного пункта обратно в поле, не тратят энергию и деньги на их утилизацию.

5. Больной или гнилой овощ не заражает здоровый продукт, соседствуя в одной таре до сортировки.

6. Собранный продукт не нужно везти на сортировочный пункт, на склад, он минует множество растянутых во времени последовательных операций. Экономятся время, энергия, трудозатраты, сокращается цепочка посредников. Благодаря этому снижается себестоимость продукта и в несколько раз увеличивается прибыль.

Степень прогрессивности технологий:

1. Новая – более высокие характеристики по сравнению с лучшими аналогами, доступными на рынке, для которых эти технологии – новые.

2. Высокая – наивысшие качественные показатели по сравнению с лучшими мировыми аналогами и удовлетворяющая формирующиеся (будущие) потребности человека и общества.

3. Технологическая продуктовая инновация – внедрение продукции или услуги, являющихся новыми (значительно улучшенными) по части их свойств (способов использования).

Пример 2. *Почему тепличный комбинат именно в Кисловодске*?

Это единственное место в России, где 7-я световая зона (326 дней в году с солнцем), как на юге Италии и Испании. Он полностью обеспечит нам круглогодичное импортозамещение по всем беби-лифам: руккола, татцой, мицуна, мангольд, фриссе, корн и прочие салаты. Мы занимаемся этим проектом уже 3 года, но из-за кризиса опоздали на год. Но это даже к лучшему, так как если бы запустили его на год раньше, то сделали бы хуже, потому что о тех уникальных технологиях, которые мы подобрали сейчас, раньше просто не знали. И сейчас мы уверены в конкурентоспособности даже при открытых границах. F-Clean® – ультратонкая ЭТФЭ-пленка с каплеотталкивающим покрытием, созданная для повышения урожайности растений, цветов и овощей, выращиваемых в промышленных теплицах. Обеспечивает максимальную пропускаемость УФ-лучей, что гарантирует раннее цветение, повышает насыщенность цветовой гаммы растений и сахаристость фруктов и овощей. Благодаря своему химическому составу эта пленка самоочищающаяся и долговечная. Светопропускание –до 94 %. Низкая адгезия к любым веществам и загрязнениям. Легко очищается. Пропускает весь спектр ультрафиолетового излучения, что значительно улучшает урожайность и качество урожая (также доступны сорта пленки, не пропускающей ультрафиолет). Отличная долговечность и устойчивость к износу и растяжению – срок службы более 30 лет. Из-за своей легкости требует меньше несущих конструкций, что, в свою очередь, позволяет проникать внутрь теплицы большему световому потоку. F-Clean® диффузного типа рассеивает проникающий свет, устраняет тени и способствует фотосинтезу в каждом листе выращиваемых культур [32].

Инновационный процесс включает пять видов работ:

1) научно-исследовательские работы;

2) опытно-конструкторские работы;

3) подготовка производства;

4) освоение (массовое производство);

5) распространение (диффузия) нововведений.

9.4. Методы повышения ценности продукции растениеводства за счет инноваций

Между сырьем и готовым продуктом лежит много рабочих мест, стабильная прибыль в условиях растущей отдачи и добавленная стоимость, которую правительство может обложить налогом.

Выгоду получает и потребитель. Он же готов платить за нее более высокую цену. Нередко созданную вами ценность потребителю нужно разъяснить.

Для создания эффекта мультипликатора используют методы разделения, разрыва действий во времени, переноса деятельности в другую географическую область, изменение формы, структуры продукта, добавление ингредиентов.

Пример 3. *Освальдо де Фалько, выпускник Международного университета социальных наук Гвидо Карли в Риме и наследник семейной фермы в итальянской Калабрии, обнаружил новую рыночную нишу, проанализировав разницу между ценами на органические мандарины в магазине и средней реализационной ценой фермеров (2,8 евро против 0,2 евро). Идея новой модели бизнеса состояла в том, чтобы соединить напрямую производителей и покупателей, сократив цепочку поставок. Организационное воплощение – стартап Biorfarm, объединивший покупателей и мелких фермеров, выращивающих органические продукты. Сегодня на сайте https://www.biorfarm.com/ проекта любой человек из Италии, Германии, Франции, Нидерландов и Бельгии может приобрести фруктовое дерево, создав собственный «цифровой фруктовый сад». А присоединившись к специальной платформе (число пользователей платформы растет), можно в режиме реального времени следить за тем, как фермеры выращивают урожай, и уже через 48 часов после сбора получить свежие яблоки или груши с собственных деревьев прямо домой. Сложности проекта –*

нахождение надежного партнера по логистике, который работает быстро и поддерживает необходимые качество и свежесть продукции, усовершенствование упаковки, чтобы быть готовыми к летнему спросу на фрукты, и расширение рынка путем включения в проект иностранных производителей, которые хотят стать «цифровыми фермерами» [33].

Пример 4. *Фирма «Эхо» представила около 10 образцов квашеной капусты (группа ферментированных продуктов в ряду с корейской кимчи и китайской комбучей) с разными приправами, ягодами и другими добавками. Команда оптового поставщика* World Wide Exporters *отобрала 3–4 и отправила на дегустацию в Австралию. Партнеров австралийской сети Woolworth (900 магазинов) товар вначале не удовлетворил. Рецептура дорабатывалась, после каждого изменения образцы отправлялись в Австралию курьерской службой, партнеры пробовали и снова просили внести изменения: уменьшить количество сахара, соли, чеснока, увеличить количество перца, добавить популярную у австралийцев куркуму. Одобрение получила капуста трех видов: острая, с хреном и морковью, с куркумой. Поставки (5–6 % производимой продукции) осуществляются в австралийскую сеть Woolworth (900 магазинов) и в 1500 независимых магазинов и кафе, позднее они стали осуществляться в Новую Зеландию. Продолжительность доставки морем – 8–9 недель, неделя на отгрузку. В супермаркетах квашеная капуста располагается в вегетарианской секции и относится к категории здорового питания. Этикетки для австралийской версии продукции «Эхо» печатаются в Европе, затем отправляются на завод производителя пластиковой тары и впаиваются в банки в процессе отливки [34].*

Основные понятия: система менеджмента качества, треугольник качества, методы оценки качества, инновационный процесс, новая технология, высокая технология, методы создания ценности.

Вопросы для самопроверки

1. Какие параметры качества продукции растениеводства вам известны?
2. Какие методы оценки качества продукции плодов (ягод) можно использовать на производстве?
3. Какие виды инноваций вы встретили на предприятии, в котором проходили практику?