ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»

А.А. НЕЧИТАЙЛО, А.А. ГНУТОВА

МЕНЕДЖМЕНТ В КНИГОРАСПРОСТРАНЕНИИ

Часть I

Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия

САМАРА
Издательство СГАУ
2009

УДК 655
ББК 76.17
Н 593

Рецензенты: д-р эконом. наук, проф. Н. Н. О с м а н к и н;
д-р эконом. наук, проф. Е.В. Б а ш м а ч н и к о в а

Нечитайло А.А.
Н 593 **Менеджмент в книгораспространении. Ч. I:** учеб. пособие / *А.А. Нечитайло, А.А. Гнутова.* – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2009. – 276 с.

ISBN 978-5-7883-0724-4

Дано последовательное изложение курса менеджмента в книгораспространении.

Рассмотрены тенденции развития и основные проблемы менеджмента для книгораспространения. Изложены общие сведения о системном подходе к менеджменту. Рассмотрены основные функции менеджмента. Даны основные определения и изложена суть функций менеджмента. Приведены практические примеры использования планирования, организации, мотивации, руководства и контроля с точки зрения менеджмента. Подробно рассмотрены основные аспекты организации и управления издательским делом, движения книги от автора до конечного потребителя.

Настоящее учебное пособие предназначено для преподавателей и студентов, обучающихся по специальности 030903.65 «Книгораспространение», также для студентов, обучающихся по специальности 030901.65 «Издательское дело и редактирование» в качестве дополнительной литературы.

УДК 655
ББК 76.17

ISBN 978-5-7883-0724-4

© Самарский государственный аэрокосмический университет, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 6
1. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ..... 8
2. ОСНОВЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ИЗУЧЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА 18
3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 30
3.1. Планирование 30
3.1.1. Этапы планирования 30
3.1.2. Виды планов. Иерархия планов 31
3.1.3. Бизнес-проект (технико-экономическое обоснование) 32
3.1.4. Ленточный метод планирования 37
3.1.5.Сетевой метод планирования..... 38
3.2. Организация 42
3.3.1. Организационная структура управления..... 42
3.2.2. Принципы организации..... 53
3.2.3. Разделение и кооперация труда 57
3.3. Мотивация..... 67
3.3.1. Система Ф. Тейлора 70
3.3.2. Хоторнский эксперимент 73
3.3.3. Модель А. Маслоу (приоритетов потребностей индивида)..... 76
3.3.4. Теория ERG К. Альдерфера 79
3.3.5. Теория X и Y Д. МакГрегора..... 80
3.3.6. Теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга 83
3.3.7. Особенности практического использования факторов мотивации 85
3.4. Руководство 92
3.4.1. Принятие управленческих решений 92

3.4.2. Принципы руководства 97
3.5. Контроль 116
3.5.1. Контроль как одна из функций управления 116
3.5.2. Основной процесс контроля 118
3.5.3. Опережающий контроль 121
3.5.4. Необходимые условия адекватности контроля 124
4. СОВРЕМЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ЛИЧНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО 130
4.1. Роль управляющего 130
4.2. Требования к управляющему 131
4.3. Возможные проблемы менеджера 134
4.4. Ценности 145
5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ 151
5.1. Автор 151
5.1.1. План-проспект издания 152
5.1.2. Рецензирование 152
5.1.3. Авторский договор 154
5.2. Издательство 155
5.2.1. Работа с автором 155
5.2.2. Редактирование 157
5.2.3. Маркетинговая деятельность издательства 166
5.3. Типография 180
5.3.1. Подготовка изданий к тиражированию 180
5.3.2. Аспекты управления и производственной деятельности типографии 183
5.3.3. Координация производственных процессов 191
5.3.4. Схема производства 202
5.4. Оптовая и розничная торговля 207

5.4.1. Оптовая торговля 207
5.4.2.Розничная торговля 216
5.4.3. Стратегическое и оперативное планирование на предприятии книжной торговли 218
5.4.4. Финансово-экономический план 224
5.4.5. Показатели деловой активности магазина 227
5.5. Покупатель 230
Приложение 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ В РАЗВИТЫХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНЫХ СТРАНАХ 235
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 269

ПРЕДИСЛОВИЕ

В соответствии с принципами системного подхода любая экономическая единица (национальная экономика, отрасль, отдельное предприятие) рассматривается как система различных элементов (коллектив работников, здания, сооружения, машины, механизмы, сырье и т. п.), находящихся под воздействием совокупного фактора, который объединяет все эти элементы в единую систему. Таким фактором является производственный процесс – основная хозяйственная деятельность организации. Управление (менеджмент) призвано обеспечивать целенаправленное, в соответствии с заданиями на выполнение объемов работ при требуемой экономичности и ожидаемых социальных результатах, совокупное функционирование отдельных элементов, входящих в состав анализируемой экономической единицы.

Менеджмент (управление) на любом предприятии, в том числе и книготорговли, осуществляется практически во всех сферах его деятельности.

Каждая сфера дает нам определенную картину какой-то одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой более или менее полную характеристику предприятия (издательства, типографии). Все сферы деятельности (подсистемы) имеют свою целевую нагрузку и не перекрываются другой целевой подсистемой. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга, то есть находятся в постоянном динамическом взаимодействии.

Одной из таких составляющих и является менеджмент, по своему значению занимающий одно из ведущих мест в общей схеме управления производством.

Описываемая нами отрасль знаний опирается на объективные законы общественного развития, формулируемые микро- и макроэкономикой, философией, демографией, социологией и, главным образом, наукой об организации и управлении коллективом.

Как и любой комплексный управленческий процесс, управление производственным коллективом, т.е. менеджмент, включает ряд частных процессов (функций): планирование, организацию, руководство, мотивацию и контроль.

Все перечисленные функции будут рассмотрены в данном издании, главной задачей которого является изложение теоретических основ менеджмента как базы для последующего изучения различных аспектов управления. Вместе с тем все излагаемое будет по возможности сопровождаться практическими примерами использования теории.

1. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ

Крупный западный специалист в области управления, один из авторов книги – бестселлера 1984 г. в США «В поисках эффективного управления» Томас Питерс сравнил теорию управления с непроходимыми джунглями, имея в виду множество подходов к этой науке и, соответственно, теорий. Сказанное, по-видимому, имеет причину в том, что наука управления – относительно молодая наука, а также в том, что идет развитие самого предмета исследований.

Определяя понятие управления, можно просто сказать, что «управление – это процесс руководства людьми и предприятиями», но такое определение не раскрывает содержание этого понятия. Можно предположить следующее определение: «Управление – это процесс планирования, организации, комплектования кадров руководства, мотивации и контроля работы и работников предприятия». Но это определение тоже многого не проясняет. Это и понятно: только прослушав весь курс, можно составить себе представление о том, что же такое управление, или менеджмент. Управление должно рассматриваться, с одной стороны, как теория (наука), а с другой – как искусство, практическая деятельность управляющих (менеджеров).

Прежде чем излагать основы современного управления, целесообразно дать некоторый экскурс в историю управленческой мысли. Потребность в управлении возникла давно, как только люди стали объединяться в группы для достижения общих целей.

Теоретическое осмысление управления началось еще в античное время. Уже Платону было ясно, что управление – это не просто искусство. В своем сочинении «Республика» он пытался давать советы и формулировать правила, как надо управлять человеческими коллективами. Пример организации управления продемонстрировали и Древний Рим, и монгольская орда, и средневековый Китай, и Россия времен Петра I, когда она за ко-

роткий период в несколько десятилетий вошла прямо из средневековья в клуб ведущих мировых держав.

Развитие промышленного производства в XVIII веке привело к росту общественного разделения труда, что потребовало увеличения роли торговли и денежного обращения. Складывавшаяся практика вступала в противоречие с господствовавшими Представлениями и традициями в экономической сфере. Возникла необходимость пересмотра существовавших экономических теорий. Материализм Адама Смита (1723-1790) позволил ему сформулировать идею объективности экономических законов.

Смит изложил логичную систему, которая объяснила работу свободного рынка на базе внутренних экономических механизмов, а не внешнего политического управления. Этот подход до сих пор является основой экономического образования.

Смит сформулировал концепции «экономического человека» и «естественного порядка». Смит считал, что человек является основой всего общества, и исследовал поведение человека с его мотивами и стремлением к личной выгоде. Естественный порядок в представлении Смита – это рыночные отношения, в которых каждый человек основывает своё поведение на личных и корыстных интересах, сумма которых и образует интересы общества. В представлении Смита, такой порядок обеспечивает богатство, благополучие и развитие как отдельного человека, так и общества в целом.

Для существования естественного порядка требуется «система естественной свободы», основу которой Смит видел в частной собственности.

Самый известный афоризм Смита – «невидимая рука рынка» – фраза, которую он использовал для демонстрации автономности и самодостаточности системы, основанной на эгоизме, который выступает эффективным рычагом при распределении ресурсов. Суть её в том, что собственная выгода достижима лишь через удовлетворение чьей-то потребности. Таким образом рынок «подталкивает» производителей к реализации интересов других людей, а всех вместе – к росту богатства всего общества. Ресурсы же при этом, под воздействием «сигнальной системы» –

прибыли, перемещаются через систему спроса и предложения в те сферы, где их использование наиболее эффективно.

Из ранних трудов по управлению следует отметить работу польского профессора Бронислава Трентовского (1808-1869) «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом», вышедшую в 1843 г. Б. Трентовский, рассуждая о науке управления, отдает должное роли таланта управляющего и термину «искусство управления». И в то же время он понимает, что одного искусства мало. «Выработка сколь-нибудь сложного решения, – говорит он, – требует всегда научного анализа».

Б. Трентовский понимал, что по мере продвижения человеческого общества по пути прогресса процесс управления все в большей и большей степени должен приобретать черты научного исследования, а управляющий должен полагаться не только на свой опыт и интуицию, но и на научную теорию. «Применение искусства управления без сколь-нибудь серьезного изучения соответствующей теории, – говорит он по этому поводу, – подобно врачеванию без сколько-нибудь глубокого понимания медицинской науки».

Кстати заметить, что Н. Винер, которого называют «отцом кибернетики», используя термин кибернетика в своей книге «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине», вышедшей в 40-х годах XX века, по-видимому, не знал о труде Б. Трентовского.

Первые попытки создать научные основы управления производственным предприятием относятся к концу XIX в., когда интенсивное развитие капиталистического производства потребовало разработки эффективных методов руководства, которые обеспечивали бы максимальную прибыль.

Одной из первых получила широкое распространение *теория научного управления* Фредерика Тейлора. Разработав систему дифференциации трудовых процессов, Ф. Тейлор сумел теоретически обосновать и практически показал преимущество комплексного подхода к управлению. Сущность его теории научного управления заключается в жесткой регламентации трудовых процессов, в компетентном руководстве по основным функциям управления и действенной системе материального стимулирования.

В 1911 г. Ф. Тейлор, «отец научного управления», написал книгу «Наука управления», в которой показал, что «высокая заработная плата и низкие затраты составляют основу хорошего управления». Для достижения этих двух целей он предлагал:

а) каждому рабочему поручать наиболее сложную работу, которую он способен выполнить;

б) каждого рабочего следует поощрять так, чтобы его выработка достигла уровня лучшего рабочего этого разряда;

в) каждому рабочему, достигшему высшей квалификации, выплачивать надбавку в размере 30-100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом.

Для преодоления естественного уклонения рабочих от работы предложил ввести нормы выработки, созданные на основе хронометража и изучения трудовых движений. Система Тейлора прошла успешную экспериментальную проверку в 1899 г. на одном из американских предприятий.

Кароль Адамецки (1866 – 1933) – польский горный инженер в те же годы, что и Ф.Тейлор изучал проблемы управления производством, но его труды оставались незамеченными вплоть до конца прошлого века.

Нужно отметить, что в это же время подобными проблемами были увлечены супруги Френк Гилберт (1869-1924) и Лилиан Гилберт (1878-1972), которые занимались преимущественно изучением возможности увеличения производительности труда за счет снижения усилий, затрачиваемых на труд. Ими издан ряд книг, посвященных данной теме. Они считаются родоначальниками нормирования труда.

Далее тейлоровская теория научного управления получила развитие в трудах инженера и администратора А. Файоля. Анри Файоль (1841-1925) – французский ученый и практик в области управления, основатель административной (классической) школы управления сформулировал *концепцию административного управления*, в соответствии с которой общая административная функция должна обязательно складываться из предвидения (планирования), организации, координации и контроля деятельности управляемого подразделения. В 1916 году опубликовал

книгу «Общее и промышленное управление», в которой сформулировал четырнадцать общих принципов управления:

1. Разделение труда (по всем видам управленческого труда).
2. Власть и ответственность (они неразрывны).
3. Дисциплина (как уважение соглашений).
4. Единоначалие (сотрудники должны получать приказания только от одного начальника).
5. Единство руководства (каждая совокупность видов деятельности, направленная на достижение определенной цели, должна иметь одного руководителя и единый план в рамках фирмы).
6. Подчинение индивидуальных интересов общим (в случаях расхождений руководство должно найти компромиссный вариант).
7. Вознаграждение (должно быть справедливым и доставлять удовольствие сотрудникам).
8. Централизация управления (степень концентрации власти или ее рассредоточения – децентрализации).
9. Скалярная цепь (иерархия подчиненности, которую необходимо соблюдать).
10. Порядок. При организации деятельности людей должно выполняться простое правило: всему (каждому) свое место и все (каждый) на своем месте.
11. Справедливость (по отношению к персоналу).
12. Стабильность пребывания в должности.
13. Инициатива (творческое выполнение дел).
14. Корпоративный дух (как необходимость взаимодействия сотрудников и важность взаимосвязей сотрудников для укрепления единоначалия).

Вопросам управления много внимания уделялось в трудах немецкого социолога М. Вебера. Макс Вебер (1864-1920) оказал большое влияние на развитие науки управления. В ходе исследований мировой истории М. Вебер создал общую теорию рационализации общества. Им была разработана теория идеальной бюрократической организации управления. Понятие «бюрократия» М. Вебер трактовал как концепцию рациональной коллективной деятельности.

К своей теории он пришел, изучая различные организационные структуры в промышленности, армии, церкви и т.д. Он писал: «Совершенный механизм бюрократической организации по сравнению со всеми другими видами организации дает то же преимущество, что машина по сравнению с немеханизированными способами производства. Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций – все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации...».

По Веберу, основными чертами «идеальной бюрократической организации» являются:

1) разделение труда на основе функциональной специализации;

2) четкая иерархия власти;

3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации;

4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации;

5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации;

6) отбор и выдвижение работников по их квалификации.

В подобном ключе развивалось и поведенческое направление. Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем.

Даже из проведенного краткого экскурса в историю управленческой мысли становится ясно, что наука управления «питалась» от разных наук. Это стало причиной того, что современные теории управления основываются на различных подходах:

1) эмпирическом;
2) межличностных отношений;
3) группового поведения;
4) социальных систем;
5) теории принятия решений;
6) социотехнических систем;

7) коммуникационных центров;

8) ситуационном (операционном).

Среди многих подходов преобладающей (по крайней мере в американском менеджменте) является *теория системного и ситуационного управления.* Ключевые положения этой теории базируются на основных принципах систем и их свойствах. Вместе с тем она исходит из того, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки к реальностям любой ситуации. Основная мысль такова: не существует универсального наилучшего способа достижения определенных результатов при любых обстоятельствах. Операционный метод анализа управления отличается попыткой анализировать, что фактически делают управляющие. Этот подход в некоторой степени эклектичен, поскольку заимствует и объединяет из всех других подходов наиболее важные и полезные элементы.

Основываясь на теории системного и ситуационного управления, выделим пять основных функций управления, находящихся в непрерывном динамическом взаимодействии.

- планирование;
- организация;
- руководство (координация);
- мотивация;
- контроль.

Выражение «непрерывное динамическое взаимодействие» означает, что при изучении и использовании любой из пяти функций управления необходимо постоянно учитывать их взаимосвязь. Так, например, нельзя просверлить отверстие в железобетонной стене, если нет победитового сверла, нет умения работать с дрелью и к тому же нет желания.

Планирование. Составление плана всегда рассматривается как начальный этап процесса управления. Утрируя, можно сказать, что план – это фантазия менеджера соответствующего уровня о том, кто, какую работу, в какие сроки и с каким качеством должен выполнить.

Организация. Как только план составлен, необходимо организовать его выполнение.

При этом решается вопрос о том, какие необходимы, какие необходимы техника, инструменты, расходные и иные необходимы материалы; сколько и какой квалификации необходимо нанять рабочих, ИТР и служащих. Необходимо решить вопросы режима работы всех категорий сотрудников, а также вопросы об источниках средств, привлекаемых для решения поставленной задачи.

Мотивация. Наиболее трудная задача управляющего состоит в том, чтобы его подчиненные заинтересованно выполнили все, намеченное планом, или, как иногда говорят, «обеспечить выполнение работы чужими руками». Говоря о мотивации, мы, конечно, имеем в виду такое регулирование побудительных стимулов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.

Руководство (координация). Спланировав и организовав процесс работы, необходимо продумать, как с помощью руководства (координации) будет обеспечиваться поддержание упорядоченности системы управления и ее элементов с целью обеспечения единства действий, взаимоувязки различных видов деятельности. Руководство можно рассматривать как основу управления, поскольку достижение гармонии отдельных усилий, направленных на осуществление групповых целей, является главной задачей управления.

Контроль. Последним этапом процесса управления является осуществление контроля, т.е. соизмерения фактических результатов работы с запланированными.

В заключение экскурсии в историю управления хотелось бы вспомнить слова знаменитого англичанина С. Паркинсона (Сирил Норткот Паркинсон (1909-1993) хорошо известен читателям как первооткрыватель законов, не менее знаменитых, чем законы Ньютона и Архимеда) из его знаменитого сочинения «Законы Паркинсона», которые звучат примерно так: «Подросткам, учителям и авторам пособий по истории государственных учреждений и политике кажется, что мир сравнительно разумен... они полагают, что самые умные и дельные становятся министрами.

Они воображают, как заправилы промышленности облекают деловой ответственностью тех, кто проявил себя на более скром-

ной работе. Все это бодро утверждается или тихо подразумевается во многих книгах. Тем же, кто хоть как-то знает деловую жизнь, предположения эти просто смешны. Высокий совет благородных мудрецов существует лишь в мозгу учителя, а потому небесполезно напомнить о правде…».

Ниже приведена краткая хронология основных этапов становления и развития менеджмента.

Основные этапы становления и развития менеджмента

Годы	События	Авторы
1776	Концепции «экономического человека» и «естественного порядка».Учение о разделении труда	А. Смит
1798	Реализация принципа взаимозаменяемости деталей	Э. Уитни
1853-1931	12 принципов повышения производительности труда	Г. Эмерсон
1911	Появление научного управления	Ф. У. Тейлор
1916	Разработка графика Ганта	Г. Л. Гант
1922	Изучение трудовых движений. Возникновение производственной психологии	Ф. Гилберт и Л. Гилберт
1924-1927	Открытие «человеческого фактора»	Э. Мэйо, Л. Фоллет
Первая треть XX в.	Создание мотивационной теории	А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг и др.
1913 и 1942	Создание синхронизированных сборочных линий	Г. Форд / Ч.Соренсон
1924 и 1950	Внедрение систем контроля качества	У. Шухарт / У. Деминг
1925	«Тектология (Всеобщая организационная наука)»	А.А. Богданов
1942	Создание цифрового АВС компьютера	Дж. Атанасофф и Клф. Берри
1957	Разработка метода критического пути *(CPM)*	Многие авторы
1960	Разработка систем планирования потребности в материалах *(MRP)*	Многие авторы

Годы	События	Авторы
1975	Развитие стратегического менеджмента	И. Ансофф
1980	Разработка компьютерного проектирования *(CAD)*	Многие авторы
1981	Создание гибких производственных систем *(FMS)*	Многие авторы
1985	Разработка протокола (стандарта) производственной автоматизации *(MAP)*	Многие авторы
1987	Создание интегрированных компьютерных производств	Многие авторы
1995	Развитие менеджмента цепи поставок *(SCM)*	Многие авторы

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «управление».
2. Какой вклад в развитие систем управления внес Б. Трентовский?
3. Охарактеризуйте теорию научного управления Ф.Тейлора.
4. Назовите общие принципы управления А. Файоля.
5. Назовите основные черты «идеальной бюрократической организации» по М. Веберу.
6. Назовите основные функции систем управления. Как Вы понимаете термин «динамическая взаимосвязь функций управления»?
7. Объясните смысл функций управления:
   - планирования;
   - организации;
   - руководства;
   - мотивации;
   - контроля.

2. ОСНОВЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ИЗУЧЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие о системе

Методы решения задач на основе системного подхода в той или иной степени применяются уже в течение 150 лет. Однако лишь в течение трех последних десятилетий их применение во всех сферах производства и государственного управления стало действительно повсеместным. В понятие «системного подхода» вкладывается следующее содержание: точная формулировка требований, предъявляемых к решению задачи; наличие математического аппарата для ее исследования и набора критериев для оценки качества возможных решений. В простейшем случае применения системного подхода к задаче не обязательно детальное знание физических элементов (процессов), необходимых для реализации найденного решения.

Чтобы представить себе развитие системного подхода, необходимо вернуться назад, приблизительно к 1930 г., и проследить за его развитием в годы зарождения и становления (с 1930 по 1950 г.), понять роль, которую он сыграл в период интенсивного применения с 1950 г. и до настоящего времени.

При изложении какого-то сложного вопроса или сложной теории всегда возникают проблемы методического плана: как развернуть перед слушателями, с одной стороны, доступно и просто существо дела, а с другой – как показать всю сложность и многогранность вопроса или теории. К науке управления предприятием это относится вдвойне (если не втройне).

Чтобы грамотно разбираться в системе управления (менеджмента), необходимо иметь представление о собственно системах. Теория систем как научное направление возникла в 20-30-е годы нашего столетия и изменялась по мере развития и использования этого понятия на практике. Основоположником этого научного направления считается Людвиг фон Берталанфи (1901-1972), опубликовавший труд «История и статус общей теории систем»,

хотя в эти же годы наш соотечественник А. А. Богданов (Малиновский) (1873-1928) написал книгу «Всеобщая организационная наука (тектология)», которая в то время, по-видимому, прошла незамеченной.

Элементы теории систем

Термин *система* используют в тех случаях, когда хотят охарактеризовать исследуемый или проектируемый объект как нечто целое (единое), сложное, о котором невозможно сразу дать представление, показав его графически или математической формулой.

Так, Л. фон Берталанфи определял систему как «комплекс взаимодействующих компонентов» или как «совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой».

Под *элементом* принято понимать простейшую неделимую часть системы. Вопрос, что принять в качестве элемента, зависит от преследуемой цели.

Понятие *цель* и связанные с ним понятия *целесообразности и целенаправленности* лежат в основе развития системы. В Большой советской энциклопедии дается следующее определение цели: «*заранее мыслимый результат сознательной деятельности человека».*

Так, в системе управления элементами можно считать приказы, положения, регламентирующие процессы управления, а можно – показатели, отдельные операции организационно-технологических процедур подготовки и реализации управленческих решений и т.д.

Любой неэлементарный объект можно рассмотреть как подсистему целого (к которому рассматриваемый объект относится), выделив в нём отдельные части и определив взаимодействия этих частей, служащих какой-либо функции.

Деление системы на подсистемы связано с возможностью вычленения совокупностей взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции, подцели, направленные на достижение общей цели системы. Названием *подсистема* подчеркивается, что такая часть должна обладать

свойствами системы (в частности, свойством целостности). Этим подсистема отличается от группы элементов, где не определена подцель и не выполняется свойство целостности. Для таких групп используется понятие компонентов. В качестве примера можно сказать о подсистеме планирования, контроля и т.д., входящих в систему управления.

Понятие *связь* входит в определение системы и обеспечивает сохранение целостности ее свойств. Это понятие одновременно характеризует и строение (статику), и функционирование (динамику) системы. Связь определяют как ограничение степени свободы элементов. Действительно, элементы, вступая в связь друг с другом, утрачивают часть своей свободы. Связи можно охарактеризовать силой и характером (видом). По первому признаку их делят на сильные и слабые. По характеру различают связи *подчинения, порождения, равноправные и управления.* Связи можно разделить по направленности процессов в системе в целом или ее подсистемах на прямые и обратные.

Важную роль в системах имеет понятие обратной связи. Обратная связь может быть положительной – сохраняющей тенденции происходящих в системе изменений того или иного выходного параметра, и отрицательной, противодействующей тенденциям изменения выходного параметра, т.е. направленной на сохранение требуемого значения этого параметра (например, количества выпускаемой продукции, ее себестоимости и т.п.). Понятие обратной связи, хорошо известное инженерам и обычно иллюстрируемое на примерах технических устройств, нелегко интерпретируется в конкретных условиях структур систем управления.

Иными словами, система S – это элементы (компоненты, части) a_i и связи (отношения) r_i между ними, что символически можно представить следующим образом:

$$S = (\{a_i\}, \{r_i\}),$$

где $a_i \in A$; $r_i \in R$
или $S = (A, R)$, где $A = \{a_i\}$; $R = \{r_i\}$.

Для уточнения элементов и связей в определении упоминают о свойствах, которые дополняют понятие элемента Q_A:

$S = (A, Q_A, R)$.

Далее в определение системы вводится упоминание цели и времени, т.е. система – *конечное множество функциональных элементов и отношений между ними, выделенное из среды в соответствии с определенной целью.*

$S = (A, Q_A, R, Z)$, где Z – совокупность или структура целей.

И, наконец, в 70-е годы в определение системы начали включать наблюдателя N, т.е. лицо, представляющее (воображающее) объект или процесс в виде системы при их исследовании или принятии решения:

$S = (A, Q_A, R, Z, N)$.

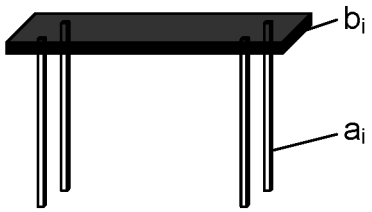


Рис. 1. Стол как система

На рис.1 a_i, b_i – элементы системы,

a_1, a_2, a_3, a_4 – ножки стола, b_1 – столешница.

$S = (A, Q_A, R, Z, N)$,

где $A\{a_i, b_i\}$, $R\{r_i\}$, где r_i – связи между элементами системы.

В нашем примере r_1, r_2, r_3, r_4 – крепления ножек стола к столешнице Q_A – свойства системы. К свойствам стола можно отнести:

- твердую поверхность (поверхность b_i);
- устойчивость;
- удобную для работы высоту (высота элемента a_i).

Z – совокупность целей системы. В нашем случае целями системы будет удобство работы человека.

N – наблюдатель, человек.

Понятие системы можно применять как к существующим материально реализованным предметам, так и к отображению знаний о них. При системном анализе важно уметь отделить систему от среды, с которой она взаимодействует.

Ни одно из приведенных определений системы не следует рассматривать как основное, т.к. на разных этапах представления объекта в виде системы, в различных конкретных ситуациях можно пользоваться разными определениями.

И всего вышесказанного можно сделать вывод, что системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и одновременно как элемент более общей системы.

Практически все современные науки построены по системному принципу.

Структура (в переводе с латинского означает строение, расположение, порядок) отражает определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее устройство (строение). При этом в сложных системах структура отражает не все элементы и связи между ними, а лишь наиболее существенные компоненты и связи, которые мало меняются при текущем функционировании системы и обеспечивают существование системы и ее основных свойств. Иными словами, структура характеризует организованность системы, устойчивую упорядоченность ее элементов и связей. Рассмотрим основные виды структур, которые будут далее использоваться при анализе системы управления предприятием.

Сетевая структура, или *сеть,* представляет собой декомпозицию (разложение на элементы) системы во времени (рис. 2).

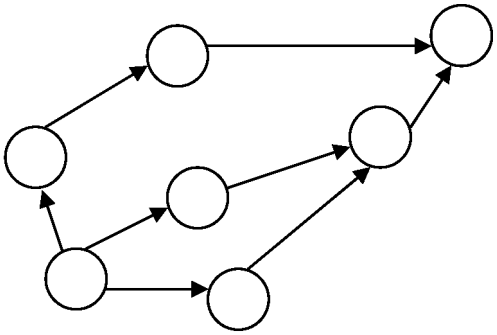


Рис. 2. Пример сетевой структуры

Сетевая структура может отображать, например, порядок действия технического устройства или этапы деятельности человека (при проектировании и производстве – сетевой график). Понятие об этом виде структур используется при процессе планирования на предприятии.

Иерархические структуры (рис. 3, 4) представляют собой декомпозицию системы в пространстве. Такие структуры могут иметь не три, как показано на рис. 3, 4, а большее число уровней декомпозиции (структуризации).

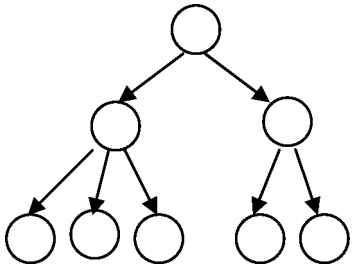


Рис. 3. Структура с «сильными связями»

Структуры типа изображенных на рис. 3, в которых каждый элемент нижележащего уровня подчинен одному узлу (одной вершине) вышележащего (это справедливо для всех уровней ие-

рархии), называют иерархическими структурами с «сильными связями», структурами типа дерева. Структура типа изображенной на рис. 4, где элемент может быть подчинен двум и более узлам (вершинам) вышележащего, называют иерархическими структурами со «слабыми связями». Понятие об этом виде структур используется при анализе структуры системы управления предприятия. Существуют также и другие виды структур.

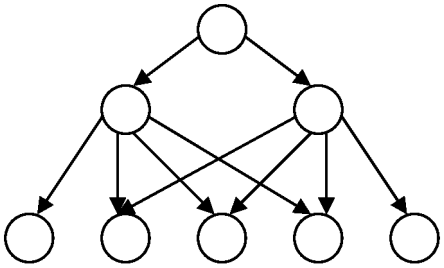


Рис. 4. Структура со «слабыми связями»

Свойства систем

Систему могут характеризовать ниже следующие свойства.

Состояние. Этим понятием характеризуют мгновенную фотографию, «срез» системы. Его определяют либо через входные воздействия и выходные сигналы (результаты), либо через макропараметры, макросвойства системы (например, давление, скорость, ускорение – для физических систем; производительность, себестоимость продукции, прибыль – для экономических систем). Таким образом, состояние – это множество существенных свойств, которыми система обладает в данный момент времени.

Поведение. Если система способна переходить из одного состояния в другое, то говорят, что она обладает поведением.

Равновесие. Это понятие определяют как способность системы в отсутствие внешних воздействий сохранять свое поведение сколько угодно долго. Состояние равновесия, в которое система способна возвращаться, по аналогии с техническими устройствами называют устойчивым состоянием равновесия. Равновесие и устойчивость в экономических и организационных

системах – гораздо более сложные понятия, чем в технике, и до недавнего времени ими пользовались только для некоторого предварительного описательного представления о системе. В последнее время появились попытки формализованного отображения этих процессов и в сложных организационных системах, помогающие выявлять параметры, влияющие на их протекание и взаимосвязь.

Устойчивость. Под этим понятием понимают способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была выведена из равновесия под влиянием внешних воздействий.

Развитие. Этим понятием характеризуют способность системы изменять свое качество (свойства) с течением времени.

Системы разделяют на открытые и закрытые. Основной отличительной чертой открытых систем является обмен (например, информацией) с внешней средой. В отличие от них закрытые системы изолированы от среды.

По степени организованности системы делят на хорошо и плохо организованные системы. Представить анализируемый объект в виде хорошо организованной системы означает определить элементы системы и их взаимосвязи между собой и с целями системы.

Обобщение результатов исследований и практики позволяют сформулировать некоторые закономерности целеобразования, полезные при анализе организованных систем.

Цель. Применение понятия «цель» и связанных с ним понятий целенаправленности, целеустремленности, целесообразности сдерживается трудностью их однозначного толкования в конкретных условиях. Это связано с тем, что процесс целеобразования и соответствующий ему процесс обоснования целей в организационных системах весьма сложен и не до конца изучен. Его исследованию большое внимание уделяется в психологии, философии, кибернетике.

Понятие цели лежит в основе развития системы.

На формирование цели влияют как внешние отношения к системе, так и внутренние факторы. В развивающихся системах це-

ли не задаются извне, а формируются внутри системы. Анализ процессов формирования обобщающей, глобальной цели показывает, что цель возникает в сознании управляющего не как единичное понятие, а как некоторая «размытая» область. Для того чтобы достичь понимания цели исполнителями, задача формирования цели должна быть сведена к задаче структуризации (декомпозиции цели).

Учитывая, что наиболее распространенным способом представления целей является иерархическая структура типа «дерево целей», рассмотрим основные закономерности ее формирования. На практике обычно сочетают формирование целей «сверху» (декомпозиция) и «снизу».

В иерархической структуре цели нижележащего уровня всегда можно рассматривать как средства для достижения целей вышележащего уровня; при этом они же являются целями для уровня, нижележащего по отношению к ним. По мере движения по иерархической структуре сверху вниз (по уровням) цель все более конкретизируется.

При формировании иерархической структуры целей (и не только целей) следует учитывать ограничение возможностей оперативной памяти человека. Обычно исследователи (гипотеза Миллера, число Колмогорова) для того, чтобы человек мог сохранить представление о целостности и успевать анализировать и сравнивать выделенные части, рекомендуют представлять ему одновременно не более чем 7 ± 2 компонентов. Таким образом, число уровней «дерева» нужно ограничивать пятью-девятью (как правило, семью).

Закономерности систем

Системы обладают некоторыми закономерностями. Рассмотрим некоторые из них, представляющие для нас наибольший интерес.

Целостность. Закономерность целостности (эмерджентности) проявляется в возникновении у нее новых интегративных качеств, не свойственных ее компонентам. Целостность позволяет рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

Интегративность. Зачастую этот термин употребляется как синоним целостности. Однако этот термин выделяют в отдельную закономерность. Интегративными называют системообразующие, системосохраняющие факторы, в числе которых важную роль играют неоднородность и противоречивость элементов, с одной стороны, и стремление их вступать в коалицию, с другой.

Коммуникативность. Эта закономерность составляет основу определения системы, в которой система определяется как открытая. Такая система связана множеством коммуникаций со средой, представляющей собой, в свою очередь, сложное и неоднородное образование, содержащее подсистему (систему более высокого порядка), задающую требования и ограничения исследуемой системе.

Иерархичность. Эта закономерность проявляется во взаимодействии уровней структуризации системы. Т.е. иерархичность – это наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

Закономерность иерархичности или «иерархической упорядоченности» была в числе первых закономерностей сложных систем, которые выделил и исследовал Л. фон Берталанфи.

Закономерности осуществимости систем

Из этого вида закономерностей с точки зрения полезности для анализа систем управления следует отметить закон «необходимого разнообразия». Применительно к задачам принятия решений эту закономерность можно упрощенно пояснить на следующем примере. Когда исследователь или лицо, принимающее решение, сталкивается с проблемой D, решение которой для него неочевидно, то имеет место некоторое разнообразие возможных решений V_D. Этому разнообразию противостоит разнообразие мыслей исследователя V_N. Задача исследователя – свести разнообразие $V_D - V_N$ к минимуму. У. Э. Эшби доказал теорему, на

основе которой формулируется следующий вывод: «Если V_D дано постоянное значение, то $V_D - V_N$ может быть уменьшено лишь за счет соответствующего роста V_N ... Говоря образно, только разнообразие сможет уменьшить разнообразие, создаваемое в *D;* только разнообразие может уничтожить разнообразие».

Применительно к системам управления это можно сформулировать так: разнообразие управляющей системы должно быть больше (или разнообразия управляемого процесса или объекта хотя бы равно).

Закономерности функционирования и развития

Из этого вида закономерностей целесообразно остановиться на закономерности самоорганизации. С одной стороны, в развивающихся системах действуют факторы, ведущие к их дезорганизации, распаду, а с другой – к повышению степени их организованности. Закономерность проявления повышения организованности, порядка называют закономерностью самоорганизации.

Значение системного подхода для руководителя организации (менеджера)

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а так же акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

- менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;
- руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направление деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;
- менеджер должен «видеть за деревьями лес», за частным – общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;
- системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: планирование, организацию, руководство, мотивацию и контроль.

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации, но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «система».
2. Что является элементами системы?
3. Дайте определение понятию «обратной связи».
4. Назовите основные виды структур, используемых при анализе системы управления.
5. Назовите основные свойства систем.
6. Назовите закономерности, которыми обладают системы.
7. Закономерность самоорганизации. Что это?
8. Значение системного подхода в руководстве организацией.

3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Планирование

Планирование является важнейшей функцией системы управления предприятием. Это процесс подготовки на перспективу решений о том, *что, кем, как, когда и с каким качеством* должно быть сделано.

А. Файоль следующим образом разъяснял значение планирования как функции управления: «Выражение «управлять» – значит предвидеть, дает представление о значении, придаваемом планированию в деловом мире. И это справедливо, поскольку предвидение – если и не все в управлении, то, по крайней мере, важнейшая его часть».

И далее Файоль так определяет планирование: «План действий – это одновременно и предвидимый результат, и направление действий, которому надо следовать, и этапы, которые надо пройти, и методы, которые следует применить. Это своего рода картина будущего, в которой ближайшие события очерчены с некоторой определенностью, в то время как отдельные события выступают все менее и менее отчетливо. Она охватывает область деятельности, как ее можно предвидеть, и то, чем можно располагать в течение определенного периода времени».

В целом, планирование как функция управления давно действующий принцип. При плохом планировании или его отсутствии в работе может наступить полная неразбериха.

3.1.1. Этапы планирования

Технологию планирования можно назвать «Как использовать методы подготовки решений для составления планов», потому что планирование, по сути дела, это и есть процесс подготовки решений. Этапы планирования следующие:

1) постановка целей;
2) определение исходных предпосылок;
3) выявление альтернатив;
4) выбор наилучшей альтернативы или альтернатив;

5) ввод плана в действие;

6) исполнение плана.

Постановка целей чрезвычайно важна, т.к. она задаст направление действий. Цели – это задачи, поставленные руководством (коллективом) предприятия и определяющие направление его развития. Можно выделить три вида цели:

1) новаторские;

2) решение проблем;

3) обычных рабочих обязанностей.

Новаторские цели – цели творческие (креативные). Их осуществление требует поиска новых путей, например, сокращения издержек, внедрения новых технологий, выпуска новых товаров или расширения рынков сбыта, т.е. эти цели предполагают нововведение.

Цели решения проблем полностью отвечают своему названию. Это цели, достижение которых означает решение проблемы.

Цели обычных рабочих обязанностей формулируются для того, чтобы четко определить результаты работы.

Важно знать, какого типа цель вы формулируете, точно ее определить и установить твердые сроки.

Следующий этап планирования – это определение предпосылок. В словаре определяют предпосылку так: «Все то, что не требует доказательств». Если, например, вы планируете отдых на природе, то исходите из предпосылки, что не будет дождя.

Предпосылки служат основой выбора альтернатив. Так, планируя отдых на природе, нужно учесть, что может пойти дождь. Тогда следует использовать две предпосылки для планирования: первая – дождя не будет, вторая – будет дождь. Исходя из них, надо иметь два варианта плана. После того как вы установили цели, определили исходную предпосылку и ее альтернативы, можно перейти к остальным этапам планирования. При этом следует иметь в виду, что альтернативные планы необходимо разрабатывать на альтернативных предпосылках.

3.1.2. Виды планов. Иерархия планов

Планы в зависимости от предназначения делятся на ленточные, сетевые и технико-экономические. Обычно иерархия планов

определяется горизонтом планирования, т.е. длительностью планового периода. Краткосрочный план предприятия охватывает период до 12 месяцев, а среднесрочный план – от одного до пяти лет. Пяти- и десятилетние планы называются долгосрочными. Процесс формирования последних точнее назвать стратегическим планированием, основанным на прогнозировании, т.к. он представляет собой гораздо в большей степени вероятностную оценку характера изменения целей или путей развития объекта управления и внешних условий (рынка, налогов и т.п.). Как правило, на год составляются: план по производству, финансовый план, план по маркетингу.

Планирование создает основу для функционирования всего предприятия. При таком подходе к планированию требуется признание принципа *иерархии* планов. В этой иерархии общие планы предприятия определяются на высшем уровне руководства, в форме целей и задач. Общие цели и задачи предприятия, носящие абстрактный характер, затем детализируются в частных планах по подразделениям предприятия в более реальные, практические цели.

Обычно на предприятии, организованном по трем функциональным направлениям (сбыт, производство, финансирование), устанавливаются цели для выполнения каждой из этих функций.

В задачи данного курса не входит подробное ознакомление с конкретными видами предприятия, тем не менее целесообразно, учитывая к тому же вхождение многих предприятий России в рыночные отношения, проиллюстрировать рассмотренный материал по планированию на бизнес-плане предприятия.

3.1.3. Бизнес-проект (технико-экономическое обоснование)

Бизнес-проект в мировой практике является основой для оценки перспективности вновь создаваемых предприятий или намеченных ими для реализации проспектов выпуска новой продукции. Бизнес-проект, или технико-экономическое обоснование, составляется, как правило, для двух целей:

1) привлечения капитала;

2) составления программы действий.

Привлечь капитал можно двумя способами:

а) извлечь ссуду в банке;

б) найти инвесторов.

Не обязательно для получения ссуды иметь связи или положение в обществе. Любой банкир заинтересован выдать вам кредит, так как получаемые проценты – это его основной источник существования. Если деньги в банке лежат мертвым грузом, то, в конце концов, они обесценятся и такой банк разорится. Но готовность банка предоставить вам кредит зависит:

а) от степени риска;

б) размера прибыли, которую банк будет иметь.

Ответы на эти вопросы и будет искать менеджер кредитного отдела в вашем бизнес-плане. Но деньги для реализации выгодного проекта можно взять не только в банке. Мир делится на людей:

а) у которых есть идея, но нет денег;

б) у которых есть деньги, но нет идеи.

И обязательно где-то (может быть, рядом с вами) есть люди (или организации), которые в состоянии инвестировать вашу идею. Инвестор, как и банкир, прежде всего заинтересуется степенью риска и прибыльностью вашего проекта. Но, в отличие от банка, инвестор может получить причитающуюся ему часть прибыли не деньгами, а товаром или акциями вашей компании, а может быть, выкупить всю вашу компанию. Здесь есть простор для того, чтобы поторговаться. Но, если все же вы не находите понимания, помните, что у вас есть шанс обратиться в другое место.

Другое назначение бизнес-плана – служить для вас программой действий. Вряд ли вы отправитесь в путешествие по незнакомой местности без изучения карты, составления маршрута и подготовки снаряжения. Такой же основательной должна быть подготовка, если вы собираетесь потеснить конкурентов, захватить часть рынка и получить прибыль. Может быть, после детального изучения вы решите, что в конце концов получаемая прибыль не оправдывает ваших расходов.

Кроме бизнес-плана объектом пристального внимания инвесторов является компетентность лица, его представляющего. Должно складываться впечатление, что вашего опыта и знаний достаточно для успешного выпуска и сбыта товаров и, кроме того, что у вас хватит энергии, чтоб сделать все возможное и невозможное для доведения дела до конца.

Если инвестор имеет дело с вашим предприятием впервые, то его обязательно заинтересует информация о вашей фирме, которую он почерпнет из устава и балансового отчета, а может быть, лично ваше резюме (автобиография с указанием основных этапов вашей карьеры). Кроме того, вам будет трудно объяснять достоинства вашего товара, если вы не предоставите образцов вашей продукции в сравнении с продукцией конкурентов.

Не существует (и не может существовать) единого порядка оформления бизнес-плана. Главное правило – указывайте то, что считаете самым важным, и ни в коем случае не следует «лить воду».

Вариант построения бизнес-плана:

1. Резюме (введение).
2. Описание товара.
3. План производства.
4. План маркетинга.
5. План финансовый.
6. Персонал.

1. Резюме (введение). Это краткое изложение всего бизнес-плана. Оно должно содержать:

- суть вашего проекта;
- краткое описание товара и его преимущества;
- размер ожидаемой прибыли;
- требуемое финансирование.

Введение, по сути дела, повторяет содержание всего бизнес-плана. Обычно инвесторы читают только введение.

2. Описание товара. Должно удовлетворять следующим условиям:

- оно должно быть понятно неспециалисту;

- в нем должны быть указаны преимущества вашего товара по сравнению с изделиями конкурентов;

- должна быть предусмотрена необходимая патентная или другая защита от копирования изделия конкурентами;

- должны быть указаны возможные модификации товара;

- должны быть указаны перспективы развития товара в будущем.

Очень хорошо, если кроме описания вы представите макет или действующий образец продукции.

3. План производства. Естественно, вам необходимо дать ответы на следующие вопросы:

а) кто будет производить товар? Может быть, ваше предприятие, может быть, какое-то другое, может быть, вы найдете субподрядчиков, а сборку будете производить самостоятельно;

б) какое сырье и комплектующие изделия вам потребуются? Как вы будете организовывать снабжение? Месторасположение ваших поставщиков;

в) технология производства и ее защита от копирования конкурентами.

Будет неплохо, если вы представите блок-схему (рис. 5), где укажете основные этапы производства и снабжения. Построение такой схемы позволит выявить «узкие места» и найти способ, как их обойти.

4. План маркетинга. Должен отвечать на вопросы:

- Какой сегмент рынка вы хотите завоевать?
- Каков объем рынка, перспективы его развития?
- Почему покупатели предпочтут ваш товар изделиям конкурента?
- Как вы собираетесь провести позиционирование товара?
- Какова предполагаемая политика цен?
- Реклама?
- Меры по стимулированию сбыта?
- Какова схема сбыта?

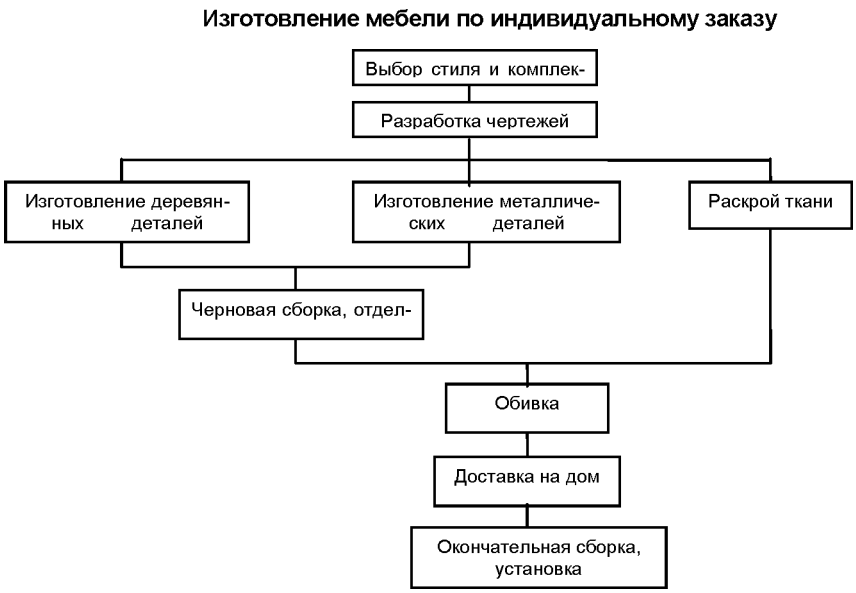


Рис. 5. Основные этапы производства и снабжения

5. **Финансовый план.** Должен давать ответы на вопросы:
- Какой объем средств вам необходим?
- Как скоро вы их вернете?

В конце раздела должен быть приведен финансовый план, оформленный в виде таблицы. В этом разделе также должен быть представлен break-even анализ (расчет минимального объема продаж) и cash-flow (баланс доходов и расходов или бюджет компании), указана вероятная прибыль, получаемая вашим инвестором. Но, так как инвестора вам предстоит еще найти и его условия пока не известны, вам следует за основу для расчета взять какие-либо стандартные условия, например, получение инвестором прибыли в виде стандартных банковских процентов. Здесь же следует указать риск, которому подвергается ваш проект, и как вы собираетесь от него застраховаться; вид гарантий, которые вы

собираетесь предоставить банку, например, заложить имущество или купить страховой полис.

6. Персонал. Здесь вам следует указать, кто будет воплощать ваш проект в жизнь. Неплохо бы указать организационную структуру вашего предприятия. Также желательно привести резюме отдельных членов вашего руководства.

3.1.4. Ленточный метод планирования

При планировании деятельности (работ) предприятия в процессе создания (проектирования, изготовления, испытания) изделий возникает задача наглядно представить ход выполнения работ. В условиях, когда нужно спланировать «завязать» работы большого количества подразделений предприятия, это непростая задача.

В начале 1990-х годов Фредерик Тейлор и его соратник Генри Гант (1861-1919) ввели график хода работ, который, с одной стороны является планом, а с другой стороны, средством контроля за ходом работ.

Так называемый график Ганта, или ленточный график, представлен на рис. 6.

Светлые ленты показывают директивные сроки, а темные – фактическое время наступления события.

Состав работ	Директивный срок, месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												

Рис. 6. Пример ленточного графика

По мере возрастания сложностей в завязке работ этот вид графика становится неудобным (например, для сотен и более взаимосвязанных событий). Поэтому для планирования таких работ стали применять сетевые графики.

3.1.5.Сетевой метод планирования

Общим моментом всех методов сетевого планирования является определение критического пути. Сетевой график разрабатывается для того, чтобы представить весь проект в целом и определить те задачи, которые в первую очередь необходимы для выполнения требуемой программы. Один из множества путей, содержащих поток последовательных работ, которые необходимо выполнить, имеет наибольшую продолжительность и поэтому называется критическим при выполнении проекта, а способ его нахождения назван методом критического пути.

В 1959 г. метод критического пути был использован одной из фирм Дюпона для планирования очередности остановки работы оборудования при реконструкции предприятия. В дальнейшем он применялся при планировании строительства зданий и других больших строительных объектов.

Важнейшим достоинством сетевых графиков, отражающих ключевые события или виды деятельности, является то, что они выявляют взаимосвязь различных работ между собой, чего не может дать обычный ленточный график. При помощи сетевого графика можно определить критические работы проекта, т.е. работы, в наибольшей степени влияющие на время выполнения всего проекта.

Критическими могут быть только те работы (от начала до конца проекта), которые связаны друг с другом, и каждая последующая зависит от выполнения предыдущей. Путь, соединяющий точки начала и конца проекта и состоящий из отрезков, представляющих эти работы, и будет называться критическим путем. Сумма продолжительности критических работ определит время выполнения всего проекта.

Сетевой график является моделью, отражающей все те работы, которые должны быть выполнены к моменту окончания проек-

та. Простейшая форма графика отражает требуемую последовательность и взаимосвязь работ. Помимо этого может возникнуть необходимость в измерении продолжительности работ и затрат на их осуществление. После того как определены эти параметры для каждой работы, можно перейти к определению общего времени и суммарных затрат на выполнение всего проекта путем суммирования ранее определенных параметров по каждой из работ.

В методе критического пути основной акцент делается на определение такой стратегии руководства, которая позволила бы выполнить запланированный календарный график работ с минимальными затратами. Или, при другой постановке задачи, максимально, насколько позволяют затраты, сократить время выполнения проекта. Процедура заключается в анализе сети, которая отображает комплекс работ, причем рассматриваются время каждой операции и стоимость оборудования и рабочей силы. Поскольку целью планирования является сокращение времени выполнения работ, то заданное для каждого этапа время называется **максимальным**. Это предполагает, что ускорение работ может быть осуществлено за счет увеличения затрат труда или оборудования, поэтому заданные исходные затраты называют **минимальными**. Проанализировав еще раз модель, специалист может определить наименьшее время, за которое могут быть выполнены работы (минимальное время), и соответствующие ему затраты (максимальные затраты). Исходя из установленных диапазонов времени и затрат, можно определить затраты, необходимые для сокращения продолжительности критического пути.

Сетевая модель строится из двух элементов: «работы» и «события». «Работу» можно определить как какой-то процесс, совершившийся во времени и необходимый для выполнения отдельной части проекта. Например, работы могут включать подготовку рабочих чертежей, разработку каких-то совершенно новых изделий или испытание уже изготовленной продукции. На графике эти работы изображаются в виде сплошных стрелок, указывающих последовательность выполнения работ. Над стрелками указана длительность той или иной работы.

Все «работы» начинаются и заканчиваются «событиями». Это своего рода «вехи», которые фиксируют выполнение отдельных, качественно отличных частей всего проекта и означают возможность начать выполнение последующей работы. Событие на сетевом графике может изображаться, либо кружочком, либо квадратом, либо другой, удобной для понимания замкнутой геометрической фигурой. Для определения каждого события в кружочке пишутся символы или краткое описание данного события.

На рис. 7 приведен пример упрощенной сети. Кружочки, обозначающие события, пронумерованы. Таким образом, работа (1-2) выполняется между событиями с номерами 1 и 2. Сетевой график можно строить начиная с момента окончания проекта и затем двигаться во времени назад или с момента начала работ по проекту, двигаясь к моменту его завершения. Длина стрелки (работы) является безразмерной величиной и не отражает времени выполнения работы, но указывает логическую последовательность работ и событий. Например, с помощью стрелок указывается, какая работа должна быть выполнена прежде, чем начнется выполнение другой работы, какие работы могут выполняться параллельно и какие из них не могут быть начаты, пока не будут выполнены предшествующие им работы. На рис. 7 работы (2-6) и (3-6) должны быть выполнены раньше, чем начнется выполнение работ (6-10). Событие 6 означает окончание выполнения работ (2-6) и (3-6) и начало следующих, связанных с ним работ (6-8) и (6-10).

Эффективным инструментом планирования работ и управления сроками проекта является метод критического пути.

Максимальный по продолжительности полный путь в сети называется **критическим путем**; работы, лежащие на этом пути, также называются критическими. Именно длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом. Длительность выполнения всего проекта в целом может быть сокращена за счет уменьшения длительности задач, лежащих на критическом пути.

Соответственно, любая задержка выполнения задач критического пути повлечет увеличение длительности проекта.

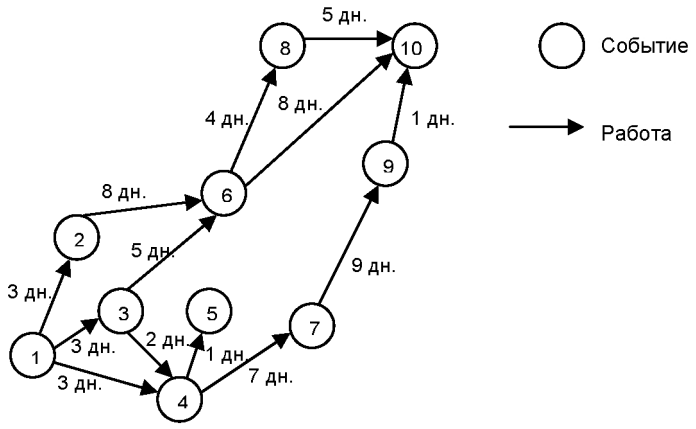


Рис. 7. Пример упрощенной сети

Знание критического пути важно по двум причинам:

- оно позволяет выделить из комплекса операций наиболее «угрожающие», наблюдать за ними и при необходимости их форсировать;
- помогает ускорить выполнение комплекса привлечением резервов, «скрытых» в некритических операциях.

Сетевой график содержит критический путь, но может случиться так, что таких путей несколько. Чтобы найти критические операции, нужно знать операцию a_{i1} с максимальным временем окончания T_{i1}. Если τ_{i1} – время начала выполнения первой критической операции, то оно определяется как максимальное значение моментов времени завершения операций, на которые опирается a_{i1}. Поэтому для a_{i2} имеем $\tau_{i1}=T_{i2}$. По определению, операция a_{i2} критическая. И так далее, пока не будет найдена операция a_{ik} первого ранга, для которой $\tau_{ik-1}=t_{ik}$. Цепь указанных операций a_{ik}, a_{ik-1},..., a_{i1} определит возможный критический путь.

Критическим путем сети на рис. 7 будет путь (1-3-4-7-9-10).

Концепция критического пути обеспечивает концентрацию внимания руководителя на критических работах. Однако основ-

ным достоинством метода критического пути является возможность манипулирования сроками выполнения задач, не лежащих на критическом пути.

Естественно, процедуру нахождения критического пути можно формализовать и проводить (при большом массиве событий) на ЭВМ.

В случае неточного знания времени выполнения работы в ЭВМ закладываются вероятностные оценки. На этом основан так называемый метод ПЕРТ, который впервые в 1958 году применили в США для работ по созданию ракеты «Поларис».

3.2. Организация

Реализация планов требует «организации». Назначение организации как функции (организационная деятельность) управления состоит в создании формальной организационной структуры и правильном подборе кадров. Кроме того, необходимо обеспечить наличие оборудования, материалов, рабочих помещений и всего другого, необходимого для выполнения плана.

Здесь мы сосредоточим основное внимание на анализе организационной структуры управления предприятием.

3.2.1. Организационная структура управления

Структуры управления реальных машиностроительных предприятий весьма разнообразны, однако в схемах их построения можно проследить определенные закономерности. Традиционно выделяют три основные схемы построения структур управления: линейную, функциональную и смешанную, представляющую собой различные комбинации первых двух.

Линейная (иерархическая) структура (рис. 8а) представляет собой многоуровневую схему, где между элементами существует одноканальное взаимодействие. В линейной структуре каждый подчиненный имеет только одного руководителя и в каждом звене выполняется весь комплекс работ, связанный с руководством подчиненным объектом.

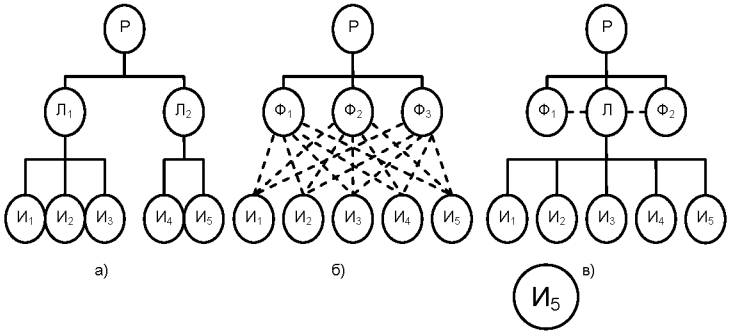


Рис. 8. Типы организационных структур: а) линейная,
б) функциональная,
в) линейно-функциональная; **Р** – руководители; **Л** – линейные руководители; **Ф** – функциональные руководители;
И – исполнители;

– линейные взаимосвязи; **- – -** функциональные взаимосвязи

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Функциональная структура (штабная структура) (рис. 8б) исторически сложилась после линейной, как неизбежный результат усложнения процессов управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

Преимущества функциональной структуры:

- соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников решаемым задачам управления;
- восприимчивость к новым явлениям и способность к оперативной перестройке.

Недостатки функциональной структуры:

- затрудненность координации управленческих воздействий, т.к. исполнители могут получать указания от нескольких функциональных органов;
- снижение оперативности работы органов управления.

Стремление преодолеть недостатки линейного и функционального управления выразилось в создании линейно-функциональных (линейно-штабных) схем построения аппарата управления.

Линейно-функциональная структура (линейно-штабная структура) (рис. 8в) позволяет организовать управление производственными процессами по линейной схеме (директор – начальник цеха – мастер), а функциональные подразделения оказывают методическую помощь, подготавливают информацию, решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей. Линейно-функциональная схема положена в основу формирования организационной структуры управления предприятий и производственных объединений.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими – либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- информационная перегрузка руководителей высших уровней управления;
- затягивание сроков подготовки управленческих решений;

- не всегда обеспечивает согласованность в работе функциональных подразделений.

Вывод: линейно-функциональная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным.

Совершенствование линейно-функциональной структуры приводит к **программно-целевым организационным структурам**, реализующим принципы программно-целевого управления, которые в последнее время находят все более широкое распространение на отечественных и зарубежных промышленных предприятиях, в НИИ и КБ.

К программно-целевым структурам относятся организационные структуры «проектного управления», «внедрения нововведений» и матричные.

Форма **«проектного управления»** построения организационных структур довольно распространена за рубежом в машиностроительных отраслях с высокими темпами научно-технического прогресса и частой сменой выпускаемой продукции.

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов.

На предприятиях с массовым характером производственных процессов программно-целевые структуры формируются на основе схемы **«внедрения нововведений»**, которая представляет собой сочетание традиционного линейно-функционального аппарата, осуществляющего руководство выпуском стабильной, массовой продукции, и специальных групп «внедрения нововведений», в которых сосредоточены все работы по созданию и внедрению в производство новых изделий. Как и «проектное управление», эта форма обеспечивает более высокий динамизм организационной структуры, но не исключает потенциальной возможности завышения потребности в ресурсах из-за их дублирования в смежных группах «внедрения нововведений».

Среди программно-целевых структур наиболее распространены **матричные структуры**, объединяющие функциональное и проектное управление. Помимо обычных функциональных подразделений, занимающихся вопросами технического развития производства, управления производственными процессами, ресурсами, матричная структура предполагает образование специ-

альных проектных групп, возглавляемых руководителями проектов. Работники таких проектных групп остаются членами своих функциональных подразделений и возвращаются в подчинение своих функциональных руководителей после расформирования проектной группы. Основным преимуществом матричной структуры следует считать комбинацию положительных сторон проектного и функционального управления. А ее недостатки, общие для всех программно-целевых структур, выражаются в возможном увеличении количества управленческого персонала, возрастании числа информационных связей между работниками подразделений, а также в росте вероятности возникновения конфликтных ситуаций из-за нарушения принципа единоначалия.

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2 группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Пример матричной программно – целевой структуры управления (фирма «Тойота») приведен на рис. 9. Эта структура (диаграмма) была предложена Каору Ишикава (1915-1989) в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме «Тойота», но и на многих других фирмах по всему миру. **Каору Ишикава** сделал серьезный вклад в создание концепции управления контролем над тотальным качеством или управления качеством. Он утверждал, что управление качеством требует

участия всех работников и руководителей компании в деятельности так называемых «кружков качества». Причем основное внимание необходимо обращать на процесс обсуждения, а не на личность выступающего в процессе исследования проблемы с помощью диаграммы Ишикавы на основе статистических методов контроля качества.



Рис. 9. Матричная структура управления на фирме «Тойота»

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля над отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Вывод: внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме «Тойота» внедрение матричной структуры заняло около 10 лет). Эффектив-

ность воплощения в жизнь идей современной философии качества в такой структуре доказана практикой фирмы «Тойота».

Каждый раз, знакомясь с организационными структурами, встречаемся с двумя терминами: централизация и децентрализация. Каждый из них характеризует одну из сторон как бы одной и той же медали. В компании с полностью централизованной структурой управления право принятия окончательных решений сосредоточено в руках единственного должностного лица или же им наделено единственное ее подразделение. В децентрализованной компании этим правом наделены несколько лиц или подразделений. Рассмотрим содержание этих понятий более подробно.

Централизация означает, что аналогичные функции выполняются в одном и том же месте и решения, как правило, принимаются руководством организации. Организации, имеющие высокую степень централизации, обычно имеют различные уровни управления – от президента до рабочего.

Преимущества организации с централизованным управлением:

- Решения принимаются управляющим, хорошо представляющим себе работу всей организации.
- Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, обычно имеют лучшие образование и подготовку, чем руководители более низких уровней.
- Централизация управления такими службами как снабжение увеличивает возможности специализации и роста квалификации управляющих.
- Устранение дублирования работ снижает затраты.
- Значительно большая согласованность принимаемых решений на всех уровнях управления организации.

Недостатки организации с централизованным управлением:

- Решения принимаются управляющими, осведомленными о конкретных обстоятельствах.
- Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, редко вступают в прямые контакты с работниками, которые должны реализовать эти решения.

- Управляющие нижнего звена недовольны тем, что они отстранены от процесса подготовки решений.
- Протяженные линии коммуникации вызывают значительные потери времени.
- Значительное увеличение вероятности появления ошибочных решений из-за увеличения числа лиц, участвующих в их подготовке.

Децентрализованные организации обычно имеют меньше уровней управления. Децентрализация компании проводится, во-первых, путем устранения некоторых уровней управления, во-вторых, за счет предоставления больших прав и обязанностей оставшимся руководителям. Вообще говоря, децентрализация является следствием одного из принципов управления: решение целесообразно принимать на возможно более низком уровне. Часто задают вопрос: что лучше – централизованная или децентрализованная структура? Обычный ответ – ни та, ни другая. Лучшая организация совмещает преимущества обеих.

Преимущества организации с децентрализованным управлением:

- Решения принимаются быстрее.
- Решение принимает управляющий, располагающий наибольшей информацией о сложившейся ситуации.
- Активное участие управляющих среднего звена в подготовке повышает их компетенцию и заинтересованность в результатах работы компании.
- Создает лучшие условия для профессионального роста управляющих среднего звена.

Недостатки организации с децентрализованным управлением:

- Решения могут приниматься на основе неполной информации и слабой координации действий подразделений, участвующих в их подготовке.
- Оплата управляющих выше, поскольку на нижних уровнях требуются более образованные и вышеоплачиваемые управляющие.

- Круг интересов управляющих постепенно сужается, они могут становиться все более заинтересованными в успешной работе своих подразделений, а не компании в целом.
- Препятствует унификации правил и процедур работы всех подразделений организации.

Организационная структура компании может зависеть от принципов управления, используемых ее руководителями, качеств управляющих нижних уровней, характера коммерческих операций и ряда других факторов.

Современные взгляды на структуру организации определяет стратегический менеджмент. В общем случае структура организации зависит от стратегии ее развития.

Положение о тесной связи стратегии и структуры и влияние их друг на друга доказал еще в начале 60-х годов Альфред Чандлер (1918-2007) в работе «Стратегия и структура». В 1965 году Игорь Ансофф (1918-2002) подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического менеджмента. И. Ансофф считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. Известен как автор «матрицы Ансоффа» – инструмента для определения стратегии позиционирования товара на рынке.

3.2.2. Принципы организации

Мы рассмотрели, как формируется организационная структура. Далее познакомимся с тем, как принципы организации способствуют ее нормальной работе. Возможно, будет более показательно, если сравнить организацию с системой дорог. Организационную структуру можно сравнить с улицами, дорогами, скоростными магистралями, тогда как принципы организации – это как бы дорожные знаки, правила движения и светофоры, т.е. все то, что позволяет воспользоваться системой дорог. Именно правилам движения по «дорогам организации» и посвящен данный параграф.

Подбор кадров и стабильность организации

Главное – это существование организации. Поэтому каждый работник должен обладать необходимыми данными, чтобы за-

нять место в организации, а не организация должна приспосабливаться к способностям работника. *Важнее любых благ, которые компания может предоставить своим работникам, важнее ее прибыли является выживание организации. Если организация прекращает свое существование, от этого никто не выигрывает и никаких надежд не может быть связано с этим фактором.* Главная цель и обязанность компании по отношению к своим работникам, клиентам и акционерам – выжить.

Какова связь между правильным подбором кадров и этой главной целью? Просто в том, что наем на работу каждого нового служащего должен укреплять, а не ослаблять компанию. Если вы слегка коснетесь паутины, то даже такое слабое прикосновение исказит ее узор. Если же вы окажете «давление» на организационную структуру, пытаясь внедрить в нее сотрудника, деловые качества которого не отвечают установившимся требованиям, организация «деформируется». Это потребует перестройки служебных обязанностей всех тех, кто будет связан с данными работниками.

Перераспределение служебных обязанностей иногда желательно и необходимо. Однако вряд ли следует допускать, чтобы замена работника каждый раз сотрясала организацию.

Каждая должность в организации связана с определенным кругом обязанностей, отличных от функций других ее работников, что полностью соответствует принципу специализации труда, который будет рассмотрен ниже. Эти обязанности должны исполняться с пользой для организации. Однако не надейтесь, что два разных сотрудника выполнят одну и ту же работу в точности одинаково.

Как правило, следует подбирать работников, отвечающих основным требованиям, предъявляемым к выполняемым ими функциям. При этом учитывайте, что каждый новый работник принесет что-то свое в исполняемые им обязанности. Это является естественным следствием его индивидуальных способностей, подготовки, интересов, мотивов поведения и понимания предъявляемых к нему требований. На первых порах за новыми работниками необ-

ходимо внимательно наблюдать, чтобы убедиться, что отклонения от установленного порядка выполнения работ не причинят ущерба организации.

Обязанности сотрудников

Соглашаясь на предложенные условия найма, сотрудник тем самым обязуется выполнять установленным образом свои служебные обязанности под руководством непосредственного начальника. Иногда спрашивают: «Почему в свободном обществе один человек имеет право распоряжаться действиями других?» Это право закреплено в договоре найма на работу. Другими словами, работники обязуются выполнять все разумные указания своих начальников, а работодатель обязуется оплачивать за это их услуги.

Каждый работник, недовольный своей работой, имеет право уволиться. Каждый работодатель, недовольный деятельностью работника, имеет право его уволить (если работник является членом профсоюза, то компания обязана следовать правилам увольнения, сформулированным в соответствующем договоре с профсоюзом).

Некоторые начинающие управляющие недостаточно ясно представляют себе важность соблюдения работниками своих обязанностей и испытывают затруднения, поручая им ту или иную работу. Вы не должны колебаться, требуя от подчиненных выполнения порученной им работы. Работники знают, что от них ждут работу, за которую им платят, и они будут больше уважать вас как управляющего, если вы потребуете отработать заработную плату. Работники теряют уважение к тем управляющим, которые разрешают им нарушать правила внутреннего распорядка и бездельничать.

Полномочия управляющего (менеджера)

Управляющие имеют право (полномочия) выполнять возложенные на них обязанности и отдавать приказания своим работникам. Существуют два вида полномочий управляющих. Первый – это ***формальные полномочия,*** возлагаемые на управляющего руководством организации (по приказу). Другими словами, пол-

номочия и обязанности передаются от начальника к подчиненному, образуя отношения подчиненности. Отношения подчиненности создают так называемую цепь командования. Обычно можно легко распознать формальные полномочия, поскольку тот, кто располагает ими, занимает должность, отражающую уровень таких полномочий. В розничной торговле встречаются такие должности, как закупщик игрушек или главный бакалейный клерк. В строительстве существуют такие должности, как бригадир плотников или прораб. В банковском деле можно встретить помощника, управляющего отделением или ответственного по ссудам.

Вы, вероятно, полагаете, что названия должностей могут вводить в заблуждение, и вы правы. Это происходит потому, что иногда работника повышают в занимаемой должности вместо того, чтобы поднять его престиж в глазах окружающих. Очень часто одни и те же должности не равнозначны, поскольку в разных компаниях в них вкладывают разное содержание. Иногда в подчинении управляющего фабрикой бывает не более пяти подчиненных. В то же время у некоторых мастеров по 90 человек в подчинении. Однако в любом случае название должности указывает на объем формальных полномочий.

Второй вид полномочий – ***неформальные полномочия*** (заслуженный авторитет). Это власть человека в группе, представленная ему ее членами. Это «скрытые» полномочия. Они не отражены ни в организационных схемах, ни в названиях занимаемых должностей. Власть в неформальных организациях либо заслуживают, либо ее предоставляют сами члены группы. Такую власть не делегируют. Именно поэтому она не соответствует официальной цепи командования и в большей мере исходит от равных по положению, чем от начальства.

Одна из грубейших ошибок начинающих управляющих состоит в том, что, будучи назначенными начальниками, они полагают, что подчиненные будут, как автоматы, выполнять их команды. Если такие управляющие упорствуют в своем заблуждении, они добиваются лишь минимальных успехов в работе. Во избежание этого, получив формальные полномочия, немедленно начинайте

добиваться успеха заслугами. Он не придет быстро или легко, его завоевывают повседневным трудом.

Как заслужить авторитет? Это трудный вопрос. Справедливо, однако, будет сказать, что заслуженные полномочия являются естественным результатом признания работниками вашего лидерства после того, как они поверят в ваши способности и почувствуют, что вы внимательны к их запросам. Более подробно этот вопрос рассмотрим далее.

3.2.3. Разделение и кооперация труда

Разделение и кооперация труда – взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны трудовой деятельности людей.

Под *разделением труда* на производстве понимается разграничение деятельности людей в процессе совместного труда, а под *кооперацией труда* – совместное участие людей в одном или нескольких связанных между собой процессах труда.

Кооперация труда повышает его эффективность за счет ряда факторов: за счет качественно новой производительной силы совместного труда, экономии средств производства, сокращения потерь рабочего времени, соревновательности работников и др. *Например, книгу можно издать в одиночку: самому ее написать, самому изготовить оригинал-макет, самому напечатать и, наконец, самому ее переплести. Можно сделать по-другому: поручить выполнение каждого этапа создания книги профессионалу.*

Главным *организационно-экономическим* требованием к оптимальным разделению и кооперации труда является обеспечение выпуска продукции в заданных объемах и высокого качества при наименьших трудовых, материальных и финансовых затратах.

В 1793 г., когда Эли Уитни (1853-1931) сконструировал первую хлопкоочистительную машину, производство было ремесленным. Это означало, что изделие создавалось преимущественно с помощью ручных инструментов и каждый рабочий изготавливал его от начала до конца. Это требовало владения сложными навыками и сообразительностью – качествами, не так уж часто встре-

чающимися. Уитни искал пути преодоления нехватки квалифицированных кадров. Прежде всего он разбил весь процесс производства хлопкоочистительных машин на отдельные операции и обучил каждого выполнять только свою часть работы. Так было введено ***разделение труда:*** работу следует подразделить на такие элементы, чтобы каждый работник смог достаточно быстро и легко овладеть своим участком трудового процесса. Однако Уитни обнаружил, что это еще не решает проблему полностью. Он понял, что без унификации узлов и деталей машины только разделение труда не приведет к требуемым результатам. Нужно было найти метод изготовления взаимозаменяемых частей.

Методы Уитни послужили образцом для последующего развития массового производства в разных странах мира. Естественно, что разделение труда эффективно далеко не всюду. Более того, такие психофизиологические факторы, как однообразие, снижение интереса к труду, требующему изо дня в день на протяжении многих лет выполнения одних и тех же операций, приводят к нежелательным последствиям. Такие профессии, как инженер или учитель, требуют глубоких знаний, творческих способностей и специальных навыков. Но даже и для подобных специальностей полезно знать точные способы выполнения как можно бóльшего числа отдельных элементов работы. Точное знание того, как пользоваться калькулятором, заправить лист бумаги в пишущую машинку или посадить в автобус группу детей, не рискуя их жизнью, облегчает работу и делает ее более эффективной.

Инженер-механик Гаррингтон Эмерсон (1853-1931), своим трудом «Двенадцать принципов производительности» (1911 г.) вызвал большой интерес и привлек к себе внимание специалистов и предпринимателей не только в США, но и в других странах. Понятие производительности, или эффективности, есть то основное, что внес Эмерсон в науку управления. Эффективность – это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами вообще.

Первый принцип – точно поставленные цели.

Второй принцип – здравый смысл.

Третий принцип – компетентная консультация.

Четвертый принцип – дисциплина.

Пятый принцип – справедливое отношение к персоналу.

Шестой принцип – быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.

Седьмой принцип – диспетчирование.

Восьмой принцип – нормы и расписания.

Девятый принцип – нормализация условий.

Десятый принцип – нормирование операций.

Одиннадцатый принцип – писаные стандартные инструкции.

Двенадцатый принцип – вознаграждение за производительность.

Для того чтобы дать работникам справедливое вознаграждение за производительность, необходимо предварительно установить точные трудовые эквиваленты. Как высоко будет оплачиваться трудовой эквивалент, единица труда, это не так важно – важен принцип. Работодатели и рабочие могут сойтись на минимальной оплате при максимальном рабочем дне, против этого возражать не приходится; но во всяком случае всякой поденной плате должен соответствовать совершенно определенный и тщательно высчитанный эквивалент труда.

Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы; у них должна быть надежда на высокую награду за производительность, а иначе ни внешние чувства, ни дух, ни разум не получают никакого стимула.

В начале XIX века широкое внедрение разделения труда оказало глубокое воздействие на организационные структуры не только заводов, но и магазинов, больниц, школ, банков и многих других организаций. В результате в организациях сформировалось много подразделений, каждое из которых объединяло представителей одной или близких специальностей. Например, если вы посетите отдел электробытовых товаров крупного универмага, то обнаружите продавца, специализирующегося на торговле стиральными машинами. Другой служащий в том универмаге будет продавать только электропечи и холодильники.

Огромный вклад в создание оптимальной структуры разделения и кооперации труда внес Генри Форд (1863-1947). Его обычно считают создателем «отрасли отраслей» XX в. и человеком, благодаря которому промышленная революция достигла кульминационной точки развития.

В 1913 г. впервые в мире на автомобилестроительном предприятии внедрена конвейерная сборка. К концу 1913 г. Ford Motor Company производила половину всех автомобилей в США. Чтобы держаться впереди спроса, Форд ввел на своей фабрике массовое производство. Он справедливо полагал, что если каждый рабочий будет оставаться на одном месте и выполнять одну определенную операцию, то автомобиль будет собран быстрее, а часы человеческого труда сократятся.

Генри Форд и его ближайший сподвижник Чарльз Соренсон (1881-1968) были важнейшей творческой силой, обеспечившей создание массового сборочного конвейерного производства в целом. Они добились сочетания высокопроизводительного масштабного и вертикально интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию в автомобильной промышленности. Позднее Ч. Соренсон распространил опыт применения синхронизированных сборочных линий и на авиационную промышленность.

Важность разделения труда объясняется следующим:

1. Специализация упрощает обучение работников в повышение их квалификации.
2. Специализация содействует подготовке специалистов.
3. Специализация упрощает контроль качества.

Кооперация труда позволяет с высокой эффективностью объединить результаты.

Принцип разделения труда в свое время понимали неправильно, считая, что виды деятельности должны быть детально специализированы. В этом отношении его ошибочно отождествляли с экономическим принципом профессиональной специализации. Принцип разделения труда следует отличать от профессиональной специализации в ее детализированном и предельном

значении. Разделение труда действительно подразумевает, что предприятие выиграет от специализации заданий. Однако эта специализация может иметь место в широких областях сбыта или бухгалтерии, или даже может принимать форму проекта, когда многообразные и довольно специализированные задания нацелены на выполнение какого-то комплексного проекта. Основной смысл данного принципа в том, что все виды деятельности на предприятии должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. В некоторых случаях это может означать создание отдела, задача которого заключается только в учете горючего, или организацию конструкторского бюро для разработки сложного электронного прибора.

Одно из неприятных явлений – это когда шеф, минуя начальника подразделения, регулярно дает указания подчиненным. Этим он не только нарушает их подотчетность, но и подрывает авторитет начальника подразделения, а также способствует потере доверия подчиненных. Если подобное когда-нибудь случится в вашей практике, обсудите эту ситуацию как можно скорее со своим шефом. Укажите ему на возможные отрицательные последствия. Попросите его доверять вам и впредь действовать через вас, с тем чтобы вы передавали его указания своим подчиненным.

Как определить обязанности работника

Обязанности каждого работника должны быть четко отграничены от обязанностей других, и каждый работник должен знать и понимать их. Начальники слишком часто дают указания чрезмерно общего характера. А затем, когда узнают, что не все сделано так, как они ожидали, винят в этом подчиненных. Работники должны точно знать, чего от них ждут. Недостаточно сказать: «Уберите комнату». Работник может вымыть пол шваброй, тогда как вы хотели, чтобы его только подмели.

Итак, четкое определение обязанностей работников – важнейшая задача управляющего. Осознанная цель или задача является мощным стимулом. Ф. Тейлор это признавал. Он писал:

«Нет сомнения, что средний человек добьется максимума, если поставит себе (или ему поставят) конкретную задачу, а именно: выполнить определенный объем работы в указанный срок».

Несомненно, постановка конкретной задачи побуждает работника к более напряженному труду. Вероятная причина такого поведения в том, что человеку свойственно гордиться своей хорошей работой, а также и в том, что он хочет избежать нареканий со стороны начальства за плохо выполненное или невыполненное задание. Действительно, у работников усиливаются положительные мотивы трудового поведения, если им позволено самим ставить задачи. Однако чтобы добиться максимальной отдачи, перед работниками должны быть поставлены конкретные цели.

Чьи указания должен выполнять работник

Каждый сотрудник организации должен иметь только одного непосредственного начальника. Эта идея стара как мир. Смысл ее в том, что один и тот же человек в одно и то же время не может быть слугой двух господ. Наличие более чем одного начальника подрывает ответственность работника за результаты его труда. Этот принцип чаще всего нарушается в отношении секретарей. Формально секретарь подчиняется начальнику соответствующего отдела, но в действительности каждый сотрудник дает секретарю поручения, и тому подчас трудно разобраться, чье задание нужно выполнять в первую очередь. Если двойной подчиненности нельзя избежать, то следует сделать все, чтобы четко определить функциональные полномочия. Например, кассир банка оплачивает чеки от 500 до 1000 дол. с разрешения помощника управляющего, а свыше 1000 дол. – самого управляющего.

Принципы делегирования полномочий

Делегирование полномочий – это наделение правами и обязанностями какого-либо лица в сфере компетенции соответствующего управляющего. Здесь мы рассмотрим пять принципов, повышающих эффективность делегирования полномочий:

1. Принцип диапазона контроля.
2. Принцип фиксированной ответственности.

3. Принцип соответствия прав и обязанностей.

4. Принцип передачи ответственности за работу на возможно более низкий уровень.

5. Принцип отчетности по отклонениям.

Диапазон контроля. Существует оптимальное число работников, непосредственно подчиненных одному управляющему. Организации не росли бы, если бы руководители не могли делегировать свои права, ибо существует предел того объема работ и числа подчиненных, которыми может эффективно управлять один человек. Этот предел мы называем диапазоном контроля. Чтобы организация могла расти, ее руководители должны быть готовы делегировать некоторые из своих прав и обязанностей подчиненным.

Нет способа подсчета идеального числа работников, подчиненных одному управляющему. Только здравый смысл и логика помогают определить их приемлемое число.

Главные факторы, определяющие диапазон эффективного контроля:

1. **Способности начальника.** Некоторые начальники имеют бóльшие способности, чем другие, и успешно справляются с бóльшим диапазоном контроля. При планировании диапазона контроля следует рассчитывать на человека со средними способностями.

2. **Способности работников.** Работники с меньшими способностями и подготовкой требуют от своих начальников бóльшего внимания, чем способные и квалифицированные подчиненные.

3. **Тип работы.** Если темп работы задается машинами, то работники требуют меньшего контроля. Например, управляющий может руководить бóльшим числом работников, если они заняты на сборке, а не на складе или ремонтной мастерской.

4. **Территориальное размещение.** Управляющий конторой, у которого 25 человек работают в одной комнате, может хорошо их контролировать. Но управляющий по сбыту, у которого 25 комиссионеров работают в 25 штатах, не в состоянии руководить ими непосредственно.

5. **Мотивация работников**. Работники, получающие слабое удовлетворение или полностью неудовлетворенные своей работой, будут недостаточно заинтересованы в хорошей работе и потребуют более строгого контроля.

6. **Важность работы**. Лицо, обладающее правом решать вопрос о целесообразности развертывания в Японии сети придорожных закусочных с цыплятами, жареными «по-кентуккски», имеет бóльшие возможности нанести урон компании, чем повар такой закусочной, самое важное решение которого – это сколько цыплят заказать на следующий день. Поэтому обычно в непосредственном подчинении президента компании находится меньше людей, чем у управляющего нижнего уровня, поскольку лица, принимающие непосредственные решения, требуют бóльшего внимания руководителя.

Вы правы, если считаете, что определение диапазона контроля является компетенцией высшего руководства. Однако как управляющий среднего уровня вы можете выходить с предложением об изменении диапазона контроля, и оно будет принято, если вам удастся доказать его полезность. Самое лучшее для этого – дать такое предложение с учетом всех приведенных выше факторов. Представьте его своему начальнику в самой убедительной форме. Для того чтобы добиться успеха, вы должны суметь доказать, что это предложение позволит улучшить управление вашим подразделением и принесет прибыль. Будьте терпеливы.

Принцип фиксированной ответственности. Делегирование ответственности подчиненному не снимает эту ответственность с лица, ее передавшего. Управляющие не могут полностью освобождать себя от ответственности. Ответственность остается фиксированной (или закрепленной) за теми управляющими, которые ею располагали вначале. Делегирование – это процесс разделения ответственности с подчиненными. Освободить управляющего от ответственности может только его начальник.

Управляющий универмага попросил начальника обувного отдела провести учет наличия товара и представить отчет к 8.00 утра в понедельник. Тот передал поручение продавцу, который забыл его выполнить. Кто виноват? Виноваты оба. С начальника

отдела не снимается ответственность за невыполненное задание, и он должен разделить вину с продавцом.

Принцип соответствия прав и обязанностей. Объем делегированных прав должен соответствовать объему делегированных обязанностей. Часто встречающейся ошибкой является следующая: подчиненному не предоставляют прав, необходимых для успешного выполнения возложенных на него обязанностей. Чтобы обязанности были выполнены, они должны быть неразрывно связаны с правами.

Предположим, что мэр города возложил ответственность за уборку мусора и поддержание чистоты улиц на директора коммунальных служб, но по политическим мотивам сохранил за собой право нанимать и увольнять любого работника. Предположим дальше, что мэр в раде случаев отказался уволить служащих, полностью не пригодных для работы, несмотря на настойчивые требования директора коммунальных служб. Может ли директор коммунальных служб нести ответственность за чистоту улиц? Нет, ибо он не получил необходимых прав для эффективного выполнения своих обязанностей.

Если обнаружится, что ваши обязанности существенно превышают ваши права, следует сделать все от вас зависящее, чтобы убедить руководство передать вам соответствующие полномочия. Если это не удастся, вам следует серьезно подумать о том, чтобы перейти на другую работу. Без прав, соответствующих вашим обязанностям, вы обречены на провал.

Неспособность руководства предоставить достаточно прав своим подчиненным, как правило, объясняется следующими причинами:

1. Политическими мотивами, как в приведенном выше примере.

2. Неверием в способности человека, уверенностью в том, что если нужно хорошо сделать работу, то вам придется ее сделать самому.

3. Стремлением к власти – нежеланием управляющих отказываться от любых своих прав, поскольку это якобы лишит их чувства собственной значимости.

Принцип передачи и ответственности за работу на как можно более низкий уровень управления. Любое задание следует передавать на самый низкий уровень организации, способны успешно его выполнить. Экономисты называют это принципом абсолютного преимущества. Когда производитель стремится к специализации, она уводит его в область деятельности, в которой он имеет абсолютные преимущества. Предположим, молодой человек занимает должность инженера по сбыту с окладом 200 долл. в неделю. Если он работает по 8 часов в день и по 5 дней в неделю, то получает 40 долл. в день, или 5 долл. в час. Предположим, что он ежедневно вынужден тратить 2 часа, чтобы отпечатать свой отчет. Это означает, что по специальности он занимается всего 6 часов в день или 30 часов в неделю. В результате его заработок сокращается до 150 долл. в неделю, или 30 долл. в день. Он поступит более разумно, если посвятит своей основной работе все 8 часов в день, а печатание отчетов передаст машинистке. Она будет это делать чище, точнее, быстрее и за меньшую плату. Принцип передачи ответственности за работу на как можно более низкий уровень организации представляется вполне логичным, исходя просто из здравого смысла. Тем не менее много людей слишком часто нарушают этот принцип. Сегодня это, возможно, главная причина неполного использования рабочей силы. Обычно этот принцип нарушается по одной из двух причин: либо человек его не знает, либо он уступает естественному желанию вернуться к привычной работе. То, что люди охотно возвращаются к привычной работе, свидетельствует о том, что они более уверенно чувствуют себя, выполняя работу, хорошо им знакомую по прошлому опыту. Это часто происходит тогда, когда их повышают в должности. Электрик, которого недавно назначили мастером по обслуживанию, часто помогает новому электрику вместо того, чтобы руководить работой всей бригады. Клерк по тарифам, который стал управляющим по перевозкам, охотно занимается тарификацией вместо того, чтобы искать пути улучшения работы отдела перевозок. Преподаватели также охотно занимаются проверкой контрольных заданий вместо того, чтобы работать над повышением качества читаемых ими лекций.

Человеку по его природе иногда свойственно уклоняться от творческой работы, ибо такая всегда тяжела. Чаще мы стремимся к привычной работе, поскольку она легче. Преодолеть такое естественное желание можно лишь изучив то, чем человек занимается, и помня при этом о принципе делегирования обязанностей на как можно более низкий уровень организации.

Принцип отчетности по отклонениям. Обо всех фактических или ожидаемых отклонениях от плана следует докладывать немедленно. Идея в том, что работник должен докладывать своему начальнику только об отклонениях от намеченного хода дел. Вахтенный обязан немедленно доложить капитану, когда корабль начинает тонуть, но ему нет необходимости докладывать каждые полчаса, что корабль на плаву, если такое сообщение не относится к борьбе за выживание корабля.

Начинающие управляющие часто тратят драгоценное время своих начальников, докладывая им, что все в порядке. Начальники же обычно не отучают их от этой вредной привычки. Короче, вы обязаны докладывать обо всех существенных отклонениях в хорошую или плохую сторону. В обычных условиях нет необходимости докладывать, что все идет по плану.

3.3.Мотивация.

Наиболее трудная задача управляющего состоит в том, чтобы его подчиненные заинтересованно выполнили все, намеченное планом, или, как иногда говорят, «обеспечить выполнение работы чужими руками». Говоря о мотивации, мы, конечно, имеем в виду такое регулирование побудительных стимулов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.

Мотивация – это процесс такой ориентации побудительных стимулов работника, при которой он стремится к достижению целей организации. Естественно, что такое определение мотивации рассчитано не на психологов или социологов. Однако оно достаточно хорошее, чтобы помочь управляющим выполнять работу чужими руками. Единственная возможность делать работу чужи-

ми руками – это воздействовать на мотивы поведения работников, направлять его в нужное русло. Именно об этом пойдет речь.

Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль и анализ осуществляются в основном менеджментом организации. Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала – не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Набор и соотношение элементов системы движущих сил у различных людей существенно отличаются. Можно говорить об определенной *мотивационной структуре*. Воздействие на мотивационную структуру человека может осуществляться на двух уровнях.

1. *На первом уровне* имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в основном системы материального стимулирования.

2. *На втором уровне* управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия – обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности.

Это отношение раскрывается через *ряд характеристик*:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;

- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;

- настойчивость в достижении конечного результата;

- направленность на достижение своей цели или целей организации.

Мотивационный процесс включает следующие *этапы:*

- возникновение у человека потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо;

- поиск путей устранения потребности – ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия;

- определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижение результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением;

- деятельность по достижению целей;

- получение вознаграждения (не только материального);

- устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения).

Создание эффективной системы управления мотивационным процессом затрудняют следующие факторы:

- неочевидность методов, действующих в конкретной ситуации;

- сложность и противоречивость системы потребностей;

- различие мотивационных структур отдельных моделей;

- неадекватная оценка (недооценка либо переоценка) людей – участников мотивационного процесса.

Развитие методов мотивации шло в направлении от простого к сложному, от обобщения практического опыта к обоснованию все более сложных теорий. Усложнение методов мотивации обусловлено:

- усложнением организаций и их внешней среды (рост размеров организаций, дифференциация экономики и т.д.);

- усложнением субъектов мотивации (повышением уровня образования, расширением спектра потребностей, изменением системы ценностей);

– усилением воздействия государства, общественности на деятельность организаций и жизнедеятельность исполнителей.

3.3.1. Система Ф. Тейлора

В 1911 г. Фредерик Тейлор (1856-1915) опубликовал в США книгу «Principles of Scientific Management» («Принципы научного менеджмента»). В своей книге он показал, что «высокая заработная плата и низкие затраты составляют основу хорошего управления, позволяют сформулировать его общие принципы, делают возможным сохранение этих условий даже в наиболее сложных обстоятельствах и указывают на различные шаги, которые должны быть предприняты с тем, чтобы от плохой системы управления перейти к лучшей».

Для достижения этих двух целей (повышение зарплаты и снижение затрат) он полагал: а) «каждому рабочему по возможности поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он способен выполнить. Эта работа должна максимально соответствовать его умениям и физическим данным; б) каждого рабочего следует поощрять так, чтобы его выработка достигла уровня лучшего производственного рабочего того же разряда; в) каждому рабочему, достигшему наивысших показателей для работников той же квалификации, следует выплачивать в зависимости от характера работы надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом».

Основной упор Тейлор делал на пункт «в». Он рекомендовал сдельную оплату труда как средство мотивации, побуждающее первоклассного работника прилагать дополнительные физические и умственные усилия.

Стремление человека к уклонению от работы

Тейлор пришел к выводу, что основным препятствием для повышения производительности труда при любой системе его поощрения является стремление рабочих уклоняться от труда. Он рассматривал два вида такого уклонения. «Стремление уклоняться от труда обусловлено двумя причинами. Во-первых, природным инстинктом и стремлением человека к возможно мень-

шей нагрузке, что может быть названо естественным уклонением. Во-вторых, более сложными соображениями и причинами, а именно: отношениями с другими людьми, и это может быть названо систематическим уклонением».

«Естественное уклонение человека от труда – серьезный фактор. Однако значительно большее зло, от которого страдают как рабочие, так и работодатели, это систематическое уклонение от работы, которое является почти всеобщим при любой обычной системе управления и появляется в результате внимательного изучения рабочим того, что, как они полагают, отвечает их насущным интересам».

«Чувство антагонизма, наблюдаемое при обычной сдельной системе оплаты труда, во многих случаях среди части рабочих проявляется в том, что любое предложение, исходящее от работодателей, сколь бы ни было оно разумным, воспринимается ими с подозрением. Уклонение от работы стало настолько укоренившейся привычкой рабочих, что они часто пускаются на уловки, чтобы снизить производительность обслуживаемых ими станков даже тогда, когда значительное увеличение выработки может быть достигнуто без затрат дополнительных усилий».

Эффект внедрения норм

Чтобы преодолеть естественное уклонение от работы, Тейлор прежде всего предложил ввести нормы выработки. Он применил два их вида: 1) нормативы движения операций, определяющие наиболее рациональные процедуры выполнения заданий, 2) нормы времени, определяющие затраты времени, отводимого для выполнения конкретного задания. Эти нормы используют для точного определения объема той работы, которую каждый рабочий должен выполнить в течение дня. «...Это не только рационально, но и сравнительно легко осуществимо при научном и систематическом изучении затрат времени на выполнение отдельных операций, наличии точной информации о том, какой объем работ может быть выполнен за день как наиболее квалифицированным, так и средним работником».

Вторая часть плана Тейлора относилась к системе материального поощрения путем прогрессивной оплаты труда за сверх-

нормативную выработку рабочих, обеспечивающих производительность труда выше средней.

Система Тейлора проходила экспериментальную проверку на одном из предприятий компании «Бетхелем стил» весной 1899 г. Тейлор опасался, что предложенная им система встретит сопротивление, и его опасения оправдались. Позже он вспоминал: «Когда сдельная оплата труда вступила в действие, она вызвала серьезное сопротивление как рабочих, так и многих влиятельных лиц в городе. Их сопротивление базировалось, главным образом, на том древнем предрассудке, что успех сдельной оплаты труда может привести к тому, что многие станут безработными.

Рабочих, которые первыми согласились работать на новых условиях, одного за другим убеждением или угрозами заставляли отказываться от новой системы».

«...Тем временем, однако, первый рабочий, который начал работать по новой системе, стал регулярно зарабатывать по 1,85 дол. в день. Этот наглядный урок постепенно убедил противников, и сопротивление почти неожиданно прекратилось примерно через два месяца...».

«К концу первого года дневная выработка рабочих на сдельной оплате труда была в 3,5 раза выше, чем у рабочих на повременной оплате, и их средний заработок составлял 1,88 дол. в день, тогда как повременные рабочие получали 1,15 дол.»

В этой книге Тейлор несколько раз упоминает о других случаях, когда изменения в методах оплаты и в условиях труда, а также внедрение нормативов приводило к значительной интенсификации труда.

Возникает естественный вопрос: если система Тейлора настолько хороша, то почему сегодня чаще всего ею не пользуются? К сожалению, сдельная оплата труда, а также другие методы материального поощрения, такие как участие в прибылях, премирование за экономию или выплаты комиссионных, не всемогущи. В конце мы дадим сводку современных представлений о сравнительной ценности различных систем прогрессивной оплаты труда.

3.3.2. Хоторнский эксперимент

Основоположниками неоклассической школы принято считать Элтона Мэйо и Мэри Фоллет, которая впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Профессор Гарвардского университета Э. Мэйо выдвинул теорию «человеческих отношений» в управлении. Суть идей Мэйо состоит в том, что сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Поэтому все проблемы управления производством должны рассматриваться через призму «человеческих отношений» с учетом социально-психологических факторов.

Мэйо создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5–6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Участвуя в хоторнских экспериментах в 1927-1932 гг. в «Уэстерн электрик компани», близ Чикаго, Э. Мэйо апробировал свою гипотезу, согласно которой норма выработки определяется не физическими способностями работника, а давлением группы, в составе которой этот работник трудится. Мэйо доказал на практике преимущества деления больших групп рабочих на небольшие подгруппы, подобранные по личностным признакам.

Хоторнский эксперимент состоял из трех фаз:

Первая фаза хоторнского эксперимента начиналась опытами с освещением в специальной «испытательной комнате», предполагавшими выявить зависимость между изменениями в интенсивности освещения и производительностью труда. Результат оказался неожиданным: с усилением освещения выработка у рабочих поднялась не только в «испытательной комнате», но и в контрольной группе, где освещенность оставалась неизменной. Когда же освещенность стали понижать, то выработка тем не менее продолжала расти как в экспериментальной, так и в контрольной группах. На этой стадии были сделаны два основных вывода: нет прямой механической связи между одной переменной в условиях труда и производительностью; следует искать более важные факторы, определяющие трудовое поведение. В результате стало ясно, что, во-первых, условия труда не непосредственно воздействуют на трудовое поведение индивидов, а определяются через их ощущения, восприятие, установки и т.д.; и, во-вторых, что межличностное отношение в условиях производства оказывает благоприятное воздействие на эффективность труда.

Вторая фаза хоторнского эксперимента представляла собой уже исследование только субъективной сферы отношения заводских рабочих к своей работе, условиям труда, руководству и пр. С этой целью была проинтервьюирована 21 тыс. человек. На основании полученных данных был сделан вывод о том, что лишь в редких случаях неудовлетворенность рабочих была объективно детерминирована. Главная причина этого усматривалась в индивидуальных отношениях; последние же вызывались предыдущим опытом индивида, его отношениями с работниками, в семье и т.д.

А это значит, что простое изменение каких-либо элементов внешней среды может не принести желаемого результата.

На ***третьей фазе*** хоторнского эксперимента исследователи вернулись к методу «испытательной комнаты», поставив, однако, другую задачу, а именно: выйти за рамки индивидуально-психологического подхода и рассмотреть поведение индивида в свете его отношений, контактов, взаимодействия с другими членами коллектива. Результаты исследования (посредством сочетания наблюдения и интервью) показали, что рабочая группа имеет сложную социальную организацию со своими нормами поведения, взаимными оценками, разнообразными связями, существующими помимо тех, которые устанавливались формальной организацией. В частности, эти непредписанные нормы регулировали выработку, отношения с руководством, «посторонними» и др. аспекты внутренней жизни. Каждый из членов рабочей группы занимал то или иное положение в соответствии со степенью признания, престижа, которыми наделяла его данная макросреда. Среди контингента рабочих в «испытательной комнате» были выделены небольшие группы (они были названы «неформальными» на основе социально-психологической общности их членов). По мнению исследователей, эти группы оказывали определяющее влияние на трудовую мотивацию рабочих. А это означало ответ на первоначально поставленный вопрос о главных факторах производительности труда.

Таким образом, основной итог хоторнских экспериментов составляют:

1) пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как «экономического человека», выведение на первый план психологических и социально-психологических аспектов трудового поведения;

2) открытие явления неформальной организации, которое раскрыло многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

Э. Мэйо обнаружил в ходе проведения экспериментов, что четко разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда,

как считали представители школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, превосходят усилия руководителя. Нередко работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальное стимулирование.

Доктрина «человеческих отношений» сосредоточивает внимание на тех факторах, которые в незначительной мере учитывались Тейлором: на чувствах рабочего, его поведении, настроении и т. п. Эта доктрина исходит из того, что человека можно заставить работать более производительно, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности.

3.3.3. Модель А. Маслоу (приоритетов потребностей индивида)

Абрахаму Маслоу (1908-1970) принесла известность предложенная им классификация целей индивидов и ранжирование их по степени важности. С помощью таких упорядоченных потребностей можно попытаться объяснить характер влияния внутренних и внешних факторов, воздействующих на человека. Маслоу выделил следующие пять видов потребностей.

1. Физиологические потребности. Это потребности организма человека в пище, воде, тепле, сне и т.д.

2. Потребность в безопасности, включающая как физиологические, так и психологические факторы. Для сохранения здоровья и работоспособности человек старается избежать болезней и травм. Человек испытывает психологическую потребность в безопасности и сохранении накопленного. Именно этот вид потребности побуждает людей заключать договоры о страховании от пожара или же хранить свои деньги в банках.

3. Потребность в принадлежности к социальной группе. Человек испытывает потребность в дружеском отношении со стороны других и стремится принадлежать к определенной социальной группе.

4. Потребность в чувстве собственной ценности, уважении и признании со стороны других членов группы. Мотивом поведения

многих управляющих является стремление удовлетворить именно эту потребность.

5. Потребность в самовыражении – это желание полностью проявить свои возможности, это стремление человека быть самим собой, невзирая на то, что о нем подумают.

Иерархия А. Маслоу долгое время принималась как аксиома. Но несколько современных ученых опровергли ее положения. В своей работе они ссылаются на исследования профессора, доктора психологических наук О.С. Анисимова. Он разделил потребности человека на первично-материальные (пища, вода, потребность дышать и др.), вторично-социальные (потребность в общении, хороших отношениях в коллективе) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и др.). Очевидно, что в концепции А. Маслоу отражены только первичные и вторичные потребности (рис. 10).



Рис. 10. Иерархия потребностей по Маслоу

Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяются одна за другой, то есть как только удовлетворена одна потребность, она выступает мотивацией для удовлетворения следующей и т. д. Но, если при удовлетворении группы потребностей возникнет какая-либо новая базовая потребность, человек обратит свое внимание в первую очередь на нее. С точки зрения «мотивации в работе» наниматель, считающий, что человек живет лишь хлебом единым, будет поставлен в тупик, поскольку его рабочие будут несчастны и немотивированы. По словам Маслоу, «человек лишь там живет хлебом единым, где вообще нет хлеба».

Следует помнить три важных положения теории Маслоу:

1. Иерархия потребностей очень напоминает развитие человека с детства до старости: младенец нуждается в пище и тепле, безопасности и любви, по мере роста происходит постепенное развитие самоуважения, и, наконец, появляется «самомотивируемый» взрослый.

2. Исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в виде мотивации является неосознанным процессом: как только вы устроитесь на работу, вы сразу забудете все прошлые невзгоды и начнете думать о продвижении наверх, о статусе и т. д.; если этого вы не получите, вы будете чувствовать себя несчастным, как будто вовсе и не имеете работы.

3. Маслоу отмечает, что пять ступеней не являются чем-то автономным. Существует определенная степень взаимодействия между ними.

Теория Маслоу строится на предположении, что, пока необходимость в удовлетворении базовых потребностей в иерархии так же важна, как, например, потребность в витаминах, здоровый человек будет руководствоваться в основном потребностью самореализации своего потенциала. Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребности более высокого ранга не могут возникнуть. Однако противодействие удовлетворению потребности происходит по внешним причинам.

3.3.4. Теория ERG К. Альдерфера

Клейтон Альдерфер в своей теории объединяет потребности человека в три отдельные группы (рис. 11):

1) потребность существования (**E**xistence);

2) потребности связи (**R**elations);

3) потребности роста (**G**rowth).

Потребность существования Клейтон Альдерфер связывает с физиологическими потребностями и потребностями безопасности. Потребность связи отражает социологическую природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Потребности роста включают потребности самовыражения, признания и самоутверждения.

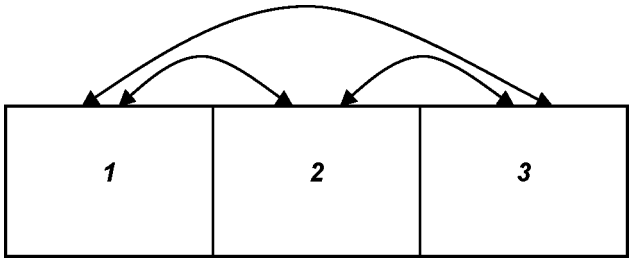


Рис. 11. Потребности человека по К. Альдерферу:
1 – потребность существования; 2 – потребности связи;
3 – потребности роста

Отличие теории Альдерфера от идей Маслоу состоит в том, что первый понимает движение в иерархии по-другому: оно идет в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребность роста, у него опять включаются потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребности на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает только восхождение от более кон-

кретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. Важно, что Альдерфер не соотносил потребности с иерархической структурой и утверждал, что все потребности могут быть активными в любой данный момент. Некоторые из них, например, потребности в росте, могут практически усиливаться по мере того, как удовлетворяются. Несмотря на то, что результаты практических исследований в области человеческих потребностей лучше вписываются в теорию Альдерфера, она не составила альтернативы популярной и более понятной иерархии потребностей Маслоу.

Эта теория является весьма полезной для практики управления, т.к. она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

3.3.5. Теория X и Y Д. МакГрегора

Дуглас МакГрегор (1906–1964), американский консультант по менеджменту, выполнил ряд исследований по теории менеджмента и мотивации. Он описал различные допущения, которые менеджеры делают для объяснения поведения работников. МакГрегор сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил «человеческий дух» как основную мотивирующую силу. Задавшись вопросом: хорошими управляющими рождаются или становятся, он попытался определить, как управляющие представляют свою роль по отношению к подчиненным. В результате МакГрегор выдвинул две теории, характеризующие представление управляющих об отношении работников к труду – теорию X и теорию Y.

Теория X представляет собой традиционный подход к оценке индивида и его отношения к труду. Основные предпосылки этого подхода следующие:

1. Средний индивид в силу своей природы не любит работать и при возможности стремится избежать труда.

2. Вследствие прирожденной неприязни к труду большую часть людей необходимо принуждать, контролировать, направлять или угрожать им наказанием, с тем чтобы они работали достаточно напряженно для достижения целей организации.

3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолюбив и более всего предпочитает собственную безопасность.

МакГрегор не считал эти допущения безусловно ложными, однако полагал, что не следует преувеличивать их значение, и предлагал соглашаться с ними только при наличии надежных доказательств их справедливости. Он считал, что эти допущения следует пересмотреть и скорректировать в свете современных научных представлений о поведении человека.

Теория Y отражает современный взгляд на поведение людей и их отношение к труду. Она базируется на достигнутом понимании поведения человека и мотивов, определяющих его отношение к труду, истоки которого восходят к хоторнскому эксперименту. Она, таким образом, основывается на результатах современных исследований. Эти предпосылки, как их сформулировал МакГрегор, включают следующее:

1. Затраты физических и умственных усилий в процессе труда столь же естественны, как и в играх или на отдыхе.

2. Внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для ориентации усилий людей на достижение целей организации. Человек способен и будет сам себя контролировать, если он стремится к целям, в достижении которых он заинтересован.

3. Усилия, прилагаемые индивидом к достижению поставленных перед ним целей, пропорциональны ожидаемому вознаграждению за их осуществление.

4. Средний индивид при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней.

5. Способности ярко проявлять творческую фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем организации свойственны скорее широкому, чем узкому кругу людей.

6. В условиях современного производства интеллектуальные возможности среднего человека используются далеко не полностью.

Основные различия теорий X и Y МакГрегора сопоставлены в табл. 3.

МакГрегор понимал, что предпосылки теории Y легко принять, но трудно воплотить в жизнь. Он также хотел, чтобы управляющие поняли, что теория Y лишь комплекс гипотез, а не истин и возможны другие, не менее справедливые теории управления. Иными словами, теория Y неполна, т.е. содержит лишь часть возможных предложений о природе индивида, но не о стратегии управления.

Таблица 3

Теория X	**Теория Y**
1. Статическая система управления. 2. Дальнейшее совершенствование человека невозможно. 3. Единоличный полный контроль 4. Активность работника в организации ограничена в силу самой природы человека. 5. Неэффективная работа организации обусловлена природой людей, которыми необходимо руководить.	1. Динамическая система управления. 2. Дальнейшее совершенствование человека возможно. 3. Признается наличие у человека потребности в селективной адаптации. 4. Активность работника в организации ограничена способностью управляющих к руководству. 5. Неэффективная работа организации обусловлена плохим управлением.

Хотя предложено много описаний руководства, ни одно из них в полной мере не было принято. Так как развитие теории руководства является крайне спорной частью теории менеджмента, уместно рассмотреть некоторые ее варианты.

Теория «особенностей» основана на предположении, что все удачливые руководители обладают какими-то личными особенностями, которые и позволяют им добиваться успеха.

Теория «ситуаций» основана на предположении, что человек, ощущающий себя лучшим для руководства в данной ситуации, и

выделится из группы как руководитель. Согласно этой теории, кандидаты на руководство могут быть поставлены в различные нестандартные ситуации и тот, кто при этом станет лидером, может быть официально назначен на руководящие посты.

Смешанная теория руководства является сочетанием компонентов обеих теорий. Она, возможно, является наиболее полезной, так как вбирает в себя информацию из различных источников для объяснения роли руководства.

3.3.6. Теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга

Американский психолог Фридерик Герцберг (1923–2000) выполнил серию исследований, предположив, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психическому здоровью человека. Его теория получила название теории мотивационной гигиены. Гигиена, по определению, является наукой о поддержании здоровья, но в данном случае – здоровой психики.

Факторы, способствующие удовлетворенности работника трудом. Все факторы среды, сказывающиеся на мотивах трудового поведения, Герцберг разбил на две группы – способствующие и препятствующие удовлетворенности трудом. Факторы, непосредственно связанные с процессом труда, он отнес к первой группе. В нее вошли:

1. Трудовые успехи.
2. Признание заслуг.
3. Собственно процесс труда.
4. Степень ответственности.
5. Служебный роет.
6. Профессиональный рост.

Согласно теории Герцберга, наличие любого из шести факторов или их всех усиливает положительные мотивы трудового поведения, поскольку повышает степень удовлетворенности человека работой. Герцберг полагал, что удовлетворенность трудом эффективнее всего достигается обогащением его содержания. Это значит, что работнику следует предоставить возможность принимать самостоятельные решения, специализироваться в

удовлетворяющей его деятельности, иметь перспективы служебного роста и пр. Другими словами, лица, проектирующие рабочие места, и наблюдающие за работниками начальники должны стремиться к тому, чтобы на работников достаточно активно воздействовали все шесть факторов, способствующих удовлетворенности трудом.

Обогащение труда не следует смешивать с расширением круга обязанностей. Обогащение труда делает работу интересной, поскольку предоставляет работнику большую свободу действий, тогда как расширение круга обязанностей только увеличивает объем работы. Так, например, если преподавателю университета, обычно ведущему четыре учебные группы, уменьшить нагрузку до трех групп, чтобы высвободить время для научно-исследовательской работы, то это приведет к обогащению труда. Если, напротив, расширить круг его обязанностей и увеличить нагрузку до пяти групп, то возрастет лишь объем работы.

Факторы, препятствующие удовлетворенности работника трудом. Эти факторы вовсе не противоположны факторам, способствующим удовлетворенности трудом. Герцберг в отличие от факторов, непосредственно связанных с процессом труда, относил к их числу факторы, связанные с трудовым окружением, т.е. с социально-психологическим климатом в организации. Если любой из них окажется неадекватным, то вызовет недовольство работника и ослабит, вероятнее всего, положительные мотивы его трудового поведения, усилив неудовлетворенность работой. Если же эти факторы адекватны, они будут активно мотивировать работника. К факторам, препятствующим удовлетворенности трудом, Герцберг отнес следующие:

1. Гарантия сохранения работы.
2. Социальный статус.
3. Трудовая политика компании.
4. Условия труда.
5. Отношение непосредственного начальника.
6. Личные склонности.
7. Межличностные отношения.
8. Заработная плата.

По теории Герцберга адекватный уровень каждого из этих восьми факторов не усиливает положительных мотивов трудового поведения работника. Однако если работник недоволен проявлениями одного или большего числа этих факторов, то мотивы его трудового поведения ослабляются. Высокая зарплата не заставит работника трудиться напряженнее, однако недостаточная оплата труда вызовет у него желание уклоняться от работы или перейти в другую организацию. Уменьшение интенсивности труда работник объясняет просто: «Зачем я должен надрываться ради этих эксплуататоров?».

Подводя итоги, можно сказать, что ослабление воздействия факторов трудового окружения, способных вызвать недовольство работников, не усиливает положительных мотивов их трудового поведения, а создает благоприятные условия для формирования положительных мотивов за счет воздействия на факторы, способствующие удовлетворенности трудом.

3.3.7. Особенности практического использования факторов мотивации

Завершив краткий обзор некоторых наиболее важных результатов исследований проблем трудового поведения человека, обратимся к их практическому использованию в управлении.

Ф. Тейлор: деньги – фактор мотивации. Тейлор, как многие управляющие до и после него, полагал, что деньги могут быть решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Истина, однако, в том, что деньги не могут воздействовать на мотивы поведения основной массы людей. Чаще всего все, чего позволяют добиться различные системы оплаты труда, – это удержать работников от перехода в другую организацию. Другими словами, устраивающая работников система заработной платы закрепляет их на данном рабочем месте, и это, естественно, привлекательно для работодателя.

Единственный способ использовать деньги как фактор, стимулирующий производительность труда, – принимать на работу только тех, для кого деньги служат главным мотивом трудового

поведения. Проведенные исследования позволяют сделать два вывода об использовании денег в качестве стимулирующего фактора. Первый состоит в том, что деньги, по-видимому, могут служить таковыми для 10-30% трудящихся, но они не окажут влияния на оставшиеся 90-70% работников. Второй вывод таков: если вы хотите использовать деньги как стимул, то обязаны: 1) подбирать на работу соответствующих людей; 2) платить им достаточно крупные премии (от 30 до 100% основного оклада, как утверждает Тейлор), а также 3) создать соответствующий социально-психологический климат. Это значит, что вы должны следить за тем, чтобы одновременно были удовлетворены по меньшей мере некоторые из высших потребностей работников (по шкале Маслоу). Деньги и только деньги, вероятно, не являются решающим стимулом повышения производительности труда.

Уроки Хоторна. Напомним, что в Хоторне исследователи проводили эксперименты для определения влияния на производительность труда уровня освещенности рабочих мест, длительности перерывов в работе, сокращения рабочего дня и рабочей недели, поштучной оплаты труда. Из хоторнских экспериментов можно извлечь много полезного, однако сейчас для нас наиболее важны следующие два вывода. Первый состоит в том, что люди – весьма сложные существа и лишь для немногих из них мотивом поведения достаточно долго может служить единственный фактор. Положительная мотивация или ее отсутствие, вероятнее всего, будут результатом воздействия группы факторов. Некоторое время может действовать единственный фактор, но в целом их должно быть несколько. Рабочий может не ощущать голода 11 часов, хотеть спать после обеда и почувствовать усталость в 3 часа дня.

Следующий вывод состоит в том, что трудовое поведение среднего рабочего в большей мере определяется социальными, нежели материальными стимулами. Так что управляющим следует всемерно способствовать созданию на работе здорового социально-психологического климата. Однако это вовсе не означает, что нужно полностью передать управление организацией в руки рядовых работников. Это также не означает и то, что следует воздерживаться от применения дисциплинарных мер даже тогда,

когда этого требуют обстоятельства. Здоровую атмосферу труда можно создать, руководствуясь принципами управления, рассмотренными ранее. Работники всегда положительно реагируют на хорошее руководство.

Иерархия потребностей по А. Маслоу. Первое, что полезно усвоить из модели Маслоу, это то, что потребности человека уменьшаются в такой последовательности:

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности и гарантированной работе.
3. Потребность в принадлежности к социальной группе.
4. Потребность в уважении.
5. Потребность в самоутверждении.

Второй вывод состоит в том, что человек прежде всего стремится удовлетворить первую из указанных в перечне потребностей. После ее полного или частичного удовлетворения его внимание переключается на следующую потребность.

И в-третьих, для воздействия на поведение человека вам следует сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная. Продемонстрируйте индивиду возможности организации в удовлетворении этой потребности. Одна из трудностей, с которой приходится сталкиваться при этом подходе, в том, что потребности людей меняются. Установив, что ваш работник стремится удовлетворить свою потребность в самоутверждении, через некоторое время вы обнаружите, что его внимание сосредоточено на удовлетворении другой потребности.

Подводя итоги, можно сказать, что для воздействия на поведение людей необходимо прежде всего выявить доминирующие потребности. Следует также помнить, что ориентация работника может быстро переключаться с одной потребности на другую.

Теория К. Альдерфера. Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию. Очевидно, что они связаны очень тесно с утверждениями, выдвигаемыми Маслоу и Герцбергом, но потребности ERG не имеют четкой демаркации.

Альдерфер предполагает скорее континуум, чем иерархические уровни или два фактора доминирующих потребностей. В отличие от Маслоу и Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Теория Д. МакГрегора. Если вы хотите повысить активность работников при подготовке решений или решении отдельных проблем, то, обращаясь к ним за советом и сохраняя за собой право принять их или отвергнуть, вы не подвергнете себя угрозе потерять авторитет. Если же вы будете отвергать большую часть рекомендаций и советов подчиненных, то рискуете потерять их веру в искренность ваших намерений. Вы можете, конечно, сперва убедить подчиненных в своей правоте и затем выслушать их мнение, в этом случае будет обеспечена обратная связь, но не реальное участие в управлении. Ваши работники быстро разгадают эту уловку.

Некоторые управляющие нижнего звена с успехом применяют на практике теорию Y, однако большинство из их не располагает необходимыми для этого навыками. Успешное применение теории Y возможно только тогда, когда вышестоящий руководитель хорошо понимает и поддерживает ваши начинания.

Теорию Y гораздо легче применять по отношению к управленческому персоналу, чем к рядовым работникам, так как управляющие в силу занимаемого положения обязаны принимать решения – для этого их нанимали на работу. Применение теории Y для мотивации управляющих – это, по сути дела, вопрос обогащения их труда, расширения их обязанностей при соответствующем увеличении прав. С другой стороны, применение теории Y к рабочим означает не только увеличение их роли в управлении, но

также и ее изменение, поскольку они, традиционно не имевшие права принимать решения, получают такие права, а ответственность их не возрастает.

Привлечение подчиненных к управлению (как результат применения теории Y) часто себя не оправдывает. Но не потому, что теория неверна, а потому, что ее трудно применить на практике. Прибегающие к ней управляющие часто просто не обладают необходимыми для этого способностями. Либо они позволяют своим работникам принимать решения только по несущественным вопросам, либо она просят их совета, а затем пренебрегают им. Подобные управляющие могут быть уверены в том, что пользуются методами коллегиального руководства, однако это не так. Если вы попытаетесь применить теорию Y только на такой искусственной и даже отчасти неискренней основе, вам и вашим подчиненным будет легче жить, если вы переключитесь на теорию X. Лучше эффективно применить теорию X, чем неэффективно – теорию Y.

Ф. Герцберг: факторы способствующие или препятствующие удовлетворенности трудом. Маслоу и Герцберг, по сути, говорят одно и то же, но по-разному. Выделенные Герцбергом факторы, способствующие удовлетворенности трудом, примерно соответствуют потребностям высших уровней по классификации Маслоу. Однако факторы трудового окружения или факторы, способные препятствовать достижению чувства удовлетворенности трудом, – все они ближе к потребностям нижнего уровня.

Различие между этими теориями, по-видимому, в том, что Маслоу считает потребности низших уровней факторами положительной мотивации, тогда как Герцберг с этим не согласен. Для него потребности низших уровней по самой своей природе способны ослаблять положительные мотивы поведения людей, но не создавать их. Будете ли вы в своей практической деятельности рассматривать эти факторы как потребности низших уровней или же как факторы, ослабляющие положительное действие потребностей низшего уровня, – довольно безразлично.

Первый вывод, который полезно сделать из сказанного выше, состоит в том, что на факторы недовольства работников трудовым окружением следует обращать серьезное внимание. Когда они устранены, вы можете работать с человеком, ориентируясь на его потребности высших уровней, формировать мотивы его поведения, используя действие факторов удовлетворенности трудом.

Второй вывод в том, что вы можете развивать положительные мотивы трудового поведения людей, воздействуя на такие факторы, способствующие удовлетворенности трудом, как трудовые успехи признание заслуг, стимулирование труда, степень ответственности, возможности продвижения и профессиональный рост.

Заключение по проблеме мотивации. В тех случаях, когда управляющему не удастся соответствующим образом воздействовать на трудовое поведение подчиненного, используя моральные и материальные стимулы, это, возможно, не вина управляющего. Некоторые работники легко поддаются мотивации, мотивировать же других практически невозможно. Однако последняя категория работников обычно не заслуживает тех усилий, которые требуется затратить на их перевоспитание. Нередко дешевле и проще уволить подобных работников из вашей организации. Опыт вашей компании и (или) условия договора с профсоюзом часто определяет тот момент, когда целесообразно прекратить попытки «перевоспитать» таких работников.

Если именно управляющий повинен в том, что не применил правильных методов мотивации подчиненных, то это может быть обусловлено одной из двух причин:

1. Управляющему не удалось правильно определить, удовлетворение какой потребности из перечня Маслоу наиболее важно для подчиненного, т.е. управляющий вовремя не задал себе вопросы: «Что сейчас движет работником? В чем испытывает потребность данный работник – в безопасности, в принадлежности к социальной группе или в самоутверждении? Люди всегда чего-то хотят, но чего именно хочет данный работник?».

2. Управляющий не смог удовлетворить конкретную потребность работника. Этот случай более понятен, поскольку потребности работника могут не совпадать или находиться в противоречии с потребностями организации. Или управляющий не располагает достаточными полномочиями, чтобы удовлетворить потребности работника должным образом, или же он не проявил достаточной изобретательности, чтобы удовлетворить потребности данного работника.

Желая изменить отношение к труду, лучше начинать с положительных средств мотивации. Но, если положительные средства окажутся бессильными, не бойтесь применить отрицательные. Говорят, что игроки многих канадских хоккейных команд, завоевавших кубок Стенли, ненавидели своих тренеров. Недостаток отрицательных средств воздействия в том, что на их применение трудно решиться, и они порождают конфликты. Другая проблема в том, что они редко способствуют устойчивому росту производительности труда. Отрицательная мотивация обычно ведет к вынужденному согласию подчиненного. Хотя вынужденное согласие лучше, чем его отсутствие, все же следует прежде попытаться применить средства положительной мотивации.

Мы рассмотрели результаты работ ведущих ученых, изучавших то, что МакГрегор назвал «человеческой стороной предприятия». Если вы не знали того, о чем шла речь, раньше, то должны теперь знать, что не существует ни магических методов мотивации людей, ни средств мгновенного действия, побуждающих людей трудиться в полную силу.

То, чем мы действительно располагаем, так это определенным комплексом знаний, которые помогут вам лучше понимать людей. Это понимание может помочь вам найти способы положительного воздействия на работу подчиненных. Такое воздействие поможет вашей организации в достижении ее целей. Мы надеемся также, что это позволит вашим работникам удовлетворить свои потребности. Если работа не удовлетворяет работников, они, вероятно, не будут трудиться с полной отдачей. Если вы хотите полностью овладеть средствами воздействия на мотивы

трудового поведения работников и стать специалистом в этом вопросе, вам следует знать гораздо больше, чем было сказано.

3.4. Руководство

3.4.1. Принятие управленческих решений

Принятие управленческих решений является одной из важнейших функций управления (менеджмента). В то же время руководство является существенным элементом других функций системы управления: планирования, организации и т.д. С вопросами и проблемами, требующими принятия решений, управляющие сталкиваются ежедневно, ежечасно. Из толкового словаря можно заключить, что решение – это акт выработки окончательного суждения. Исходя из опыта практического управления, принятие решения означает необходимость выбора определенного курса действий из возможных альтернатив (вариантов решений). Решения могут быть направлены на исправление «горящих» проблем производства или для определения стратегии развития предприятия.

Типовую, классическую технологию принятия решения можно рассматривать как состоящую из пяти основных этапов.

1. Постановка проблемы.
2. Выявление альтернатив.
3. Выбор лучшей альтернативы.
4. Внедрение решения в практику.
5. Проверка результата.

В зависимости от важности и сложности проблем, а также располагаемого времени на их решение можно выделить два подхода к процессу принятия решения: прагматический и теоретический.

Прагматический (практический) подход характеризуется использованием пяти указанных выше этапов принятия решения, но без использования специальных теоретических методов. Он основан на обобщении управляемой практики и логике «здравого смысла». Этот подход имеет наибольшее распространение в

практике управления. Теоретический подход предполагает использование подходящего математического аппарата формализации проблемы и, если это трудно осуществимо, то использование методов, направленных на активизацию использования интуиции и опыта специалистов. Рассмотрим подробнее каждый из этих подходов.

Прагматический подход

Возник из практики управления, им сознательно или интуитивно пользуется каждый управляющий. Подход основан на использовании пяти упомянутых этапов принятия решения. Его эффективность, при использовании указанной процедуры принятия решения, зависит в основном от квалификации управляющего, его опыта. Подход применяется для относительно несложных проблем, а также при дефиците времени. Охарактеризуем каждый из пяти этапов принятия решения и логику действий управляющего.

1. Постановка проблемы. Многие плохие решения были вызваны тем, что управляющий не понимал существа проблемы. Часто управляющие за проблемы принимают их внешние признаки или симптомы.

Предположим для примера, что управляющий типографии испытывал трудности с корректорами. Они работали медленно и пропускали много ошибок. Управляющий дал указание вычитывать рукопись дважды и уволил худших работников. Их заменили выпускниками школ, способными ребятами. Однако жалобы от покупателей продукции на ошибки продолжались. Управляющий не понял, что существо проблемы состояло в способе профессиональной подготовки корректоров, ибо двухнедельных курсов было недостаточно, чтобы исправить дело. Как убедиться, что управляющий имеет дело с истинной причиной, с реальной проблемой, а не с ее симптомами? Ответить на этот вопрос непросто. Постановка проблемы, как и другие этапы принятия решения, требует навыков, практики, и наверное, удачи. Можно рекомендовать несколько простых приемов, помогающих понять, действительно ли правильно вы понимаете проблему.

Первый прием. Изложите проблему письменно – если не сможете, значит, вы ее не понимаете. Сам процесс записи поможет вам уяснить ее суть, при этом не формулируйте проблему слишком общо, типа: «Надо что-то предпринять для повышения эффективности системы управления» – это бесполезно, ибо для начала необходимо попытаться выяснить причины неэффективной работы.

Второй прием выявления истинной проблемы состоит в том, чтобы первое пришедшее вам в голову объяснение считать симптомом (так оно обычно и бывает). Задайте себе вопрос: «Чем вызван этот симптом?». Повторяйте этот процесс, пока не зайдете в тупик. Если вы правильно проанализировали ситуацию, именно здесь корень вашей проблемы, т.е. многократное повторение цепочки «симптом-тупик» поможет отыскать вам суть дела.

Третий прием заключается в том, чтобы обратиться за помощью к коллегам. Но сначала убедитесь, что вы честно пытались сами разобраться с проблемой, в противном случае вы никогда не научитесь решать ее самостоятельно. Предположив, что проблема поставлена правильно, можно переходить к следующему этапу. Рассмотренного первого этапа может и не быть, если проблему управляющему поставили свыше.

2. Выявление альтернатив. Второй этап состоит в том, чтобы найти возможные альтернативные решения проблемы. Это будет вызывать меньшие трудности, если вы глубоко вникли в суть дела при постановке проблемы, к тому же при постановке у вас само собой должны были возникать пути ее решения. На этом этапе необходимо как можно больше «нагенерировать» подходящих, по вашему мнению, альтернатив и записать их. Необходимо как можно больше за то время, каким вы располагаете, собрать фактов (но не увлекаться, т.к. не останется времени на выявление альтернатив).

3. Выбор лучшей альтернативы. Составив перечень альтернатив, вы фактически располагаете решением проблемы. Однако вы еще не знаете, какую альтернативу выбрать, пока не оцените каждую. Для оценки альтернатив имеются различные способы (заметим, что абсолютно надежного способа не сущест-

вует). *Наиболее распространенный способ* – интуиция, т.е. выбор альтернативы, которая в данный момент представляется управляющему наилучшей. Иногда интуиция подводит управляющих. Однако хорошие управляющие обладают обычно развитой интуицией и предлагают, как правило, довольно удачные решения. Этому, по-видимому, также способствует типичность многих управленческих проблем.

Второй способ выбора альтернативы состоит в оценке и сопоставлении («взвешивании») последствий. Тривиальный пример: предположим, вы думаете, взять ли с собой на работу зонт? Если вы его возьмете, это будет небольшое неудобство, а если не возьмете и будет дождь, то вы намокнете и можете даже заболеть. Последствия, конечно, несоизмеримы, и вы решаете взять зонт. Оценивая альтернативы, надо помнить поговорку: «Осторожность – мать мудрости». Не следует руководствоваться принципом «все или ничего», ибо, погнавшись за многим, можно потерять все.

Поиск лучшей альтернативы может довести управляющего до «головной боли» (проблемы встают ежедневно, ежечасно). Поэтому целесообразно, если вы выбрали лучшую, по вашему мнению альтернативу, переходить к следующему этапу принятия решения.

4. Внедрение решения в практику. Не совершайте ошибки и не претворяйте выбранную вами альтернативу в жизнь немедленно. Сначала обдумайте реакцию тех, кто будет работать по принятой вами схеме, и попытайтесь убедить их в правильности вашего решения или получите хотя бы их молчаливое согласие. При этом, если ваше решение нетипично (содержит определенное нововведение), необходимо вдвойне учитывать мнение других.

5. Проверка результата. После внедрения решения в практику полезно проверить результат по следующим причинам:

- если решение хорошее, управляющий будет знать, что делать в будущем в подобной ситуации;
- если решение плохое, управляющий будет знать, что не следует делать в будущем;

- если решение плохое и управляющий вскоре после его внедрения приступил к проверке его последствий, то иногда можно исправить положение.

Теоретический подход

При решении некоторых вопросов и проблем управления предприятием возникает необходимость в количественном или количественно-качественном обосновании принимаемого решения. Это обусловлено, прежде всего, важностью и сложностью решаемых проблем. В сфере применения такого подхода лежат вопросы составления перспективных планов предприятия, особенно в той части, которая связана с крупными затратами на капитальное строительство и переоснащение производства, совершенствование организации структур и т.п.

В тех случаях, когда решение задач базируется на известных фундаментальных знаниях (законах), для которых разработан математический аппарат, применять термин «проблема принятия решения», как правило, нет необходимости. Потребность в этих терминах возникает, когда задача настолько сложна, что не может быть сразу определен математический аппарат или возможность его применения, как это бывает в вопросах управления, довольно ограничена.

В этом случае одним из наиболее эффективных методов обоснования решений следует признать направление системных исследований, называемое системным анализом. Методология системного анализа возникла в США при решении задачи военно-промышленного комплекса, а широкая пропаганда идей системного анализа начата в середине 60-х годов. Системный анализ предназначен для решения слабо структурированных проблем, которые содержат в формулировке, как количественные элементы, так и качественные. В основе системного анализа лежит сочетание в моделях и методиках формальных и неформальных представлений об исследуемой проблеме.

Принимаемое решение можно считать обоснованным, если известна зависимость цели от средств ее достижения. Системный анализ собственно и занимается разработкой методик, кото-

рые с использованием формализованных и неформализованных методов помогают установить эту зависимость (ее называют целевой функцией).

3.4.2. Принципы руководства

Руководство состоит в использовании коммуникаций и личного влияния с целью ориентации действий подчиненных на реализацию планов организации. Из этого определения следуют два сформулированных ниже принципа руководства.

Некоторые авторитетные специалисты считают, что процесс руководства состоит из навыков личного влияния на подчиненных, средств коммуникации и методов формирования мотивов трудового поведения (мотивации) подчиненных. Мотивацию следует рассматривать как самостоятельную функцию управления и уделить ей должное внимание. Поэтому следующая тема будет полностью посвящена мотивации как функции управления, тогда как мы рассмотрим руководство как процесс использования управляющим личного влияния и коммуникаций.

Личное влияние и коммуникация базируются на двух принципах руководства. Первый – принцип ориентации руководства на конечную цель. Главная задача управляющего состоит в том, чтобы направить действия работников на четко определенные и ясно понимаемые цели организации. Если вы хотите управлять действиями подчиненных, то должны уметь ответить на вопрос: «Куда направлять эти действия?» Для этого следует, прежде всего, разработать план действий по достижению конкретных целей, четко определенных по срокам и результатам. Второй принцип руководства – это принцип единства целевого назначения. Организация функционирует наилучшим образом, когда ее цели и цели отдельной личности совпадают. Это обеспечивает эффективное достижение целей организации и удовлетворенность работой каждого сотрудника.

Типы руководства. Что такое тип руководства? Это устойчивое мнение руководителя относительно той степени свободы, которая должна быть предоставлена подчиненным в подготовке

решений. Эта степень свободы может изменяться от нуля (жесткая диктатура) до очень большой (коллегиальное руководство).

В 1958 г. Р. Танненбаум и У. Шмидт опубликовали в журнале «Гарвард бизнес ревю» статью «Как выбрать схему руководства?». Она стала одной из наиболее популярных статей, опубликованных этим журналом, и было распространено более 300 тыс. ее оттисков. В 1973 г. в этом журнале был опубликован переработанный вариант этой же статьи. Танненбаум и Шмидт были не единственными, кто занимался проблемой классификации типов руководства.

Так, еще в 1944 г. К. Левин предложил модель руководства, отражающую три его типа: 1) авторитарный; 2) демократический; 3) либеральный.

Р. Ликерт выделил четыре вида руководства:

1) безраздельно самовластный,

2) благожелательный авторитарный,

3) совещательный,

4) коллегиальный.

Принимая за исходный пункт работы Танненбаума, Шмидта и Ликерта, проведем несколько упрощенный анализ типов руководства. При этом попытаемся описать типы руководства такими, каковы они есть, а не такими, какими они могли бы быть, т.е. покажем типы руководства так, как они обычно реализуются в современных организациях. Поскольку такой подход в равной мере реалистичен и прост, его будет нетрудно понять и запомнить.

Имеются четыре основных типа руководства:

1) жесткий авторитарный (жесткая диктатура),

2) благожелательный авторитарный (благожелательное самовластие),

3) совещательный,

4) коллегиальный.

Управляющий, прибегающий к *жесткому авторитарному типу руководства,* чувствует себя абсолютным диктатором. Он полагает, что вправе решать, что хорошо и что плохо, а также считает правильными только такие отношения между начальником и подчиненными, когда подчиненные безоговорочно прини-

мают к исполнению его указания. Такой тип руководства не обязательно предполагает использование власти, однако подразумевается, что власть при необходимости может быть применена. Некоторые работники хорошо принимают подобный тип руководства, однако для большинства он неприемлем. Жесткую диктатуру (жесткий авторитарный тип руководства) не следует, однако, считать совершенно непригодной хотя бы потому, что история человечества знает немало примеров ее действенности. Например, такой тип руководства применялся при сооружении египетских пирамид и т.д.

Опыт свидетельствует, что к жесткому авторитарному типу руководства склонны прибегать две категории управляющих: 1) не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных; 2) управляющие с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, с тем чтобы подчеркнуть свою значимость. Не рекомендуется применять этот тип руководства – он давно себя изжил, обнаружив свою неэффективность.

Благожелательным автократом считают такого руководителя, который заботится как об успешном решении своих задач, так и о благополучии своих подчиненных. Выдвигая на первый план решение поставленных им задач, он учитывает также желания, чувства и потребности своих подчиненных. По мере возможности благожелательный автократ проявляет заботу о подчиненных и сообщает им, на чем базируются принимаемые им решения. Принимая решения, он может требовать от подчиненных информации о фактическом положении дел, однако он не слушает их рекомендаций. Благожелательный автократ не позволяет им принимать самостоятельные решения и не допускает к участию в подготовке собственных решений. Он относится к подчиненным тепло, дружески, вежливо и с уважением. Он не считает их людьми «второго сорта», а, скорее, рассматривает их как равных. Он не подчеркивает своей значимости и положения и не указывает подчиненным на их место. Однако вопрос о том, кто истинный хозяин положения, ни у кого не возникает.

Следующий тип руководства точнее всего можно назвать *совещательным.* Руководитель в этом случае предлагает подчиненным курс действий. Он ждет от них честного отношения и оставляет открытой возможность для выдвижения новых альтернатив, т.е. подчиненные могут убедить его принять предлагаемое ими решение. При этом не следует, однако, думать, что каждый будет иметь равное право голоса. Руководитель, в конечном счете, принимает решение единолично. Он полностью принимает всю ответственность за это решение, даже если оно базировалось на оказавшихся неудачными советах подчиненных.

При *коллегиальном руководстве* руководитель привлекает подчиненных к процессу подготовки решений. Он просит их предлагать альтернативные решения проблемы и рассматривает такие предложения наравне с собственными альтернативами. Располагая полным перечнем альтернатив, он вместе с подчиненными выбирает из них лучшую. Такой руководитель не демонстрирует своей власти при подготовке решений. Он принимает решение, предложенное группой, даже если оно не совпадает с его собственным.

В начале 80-х годов прошлого века появилась концепция «управленческой решетки», созданная американскими психологами Робертом Блейком и Джейн Моутон. Основываясь на предыдущих исследованиях, которые показали важность заботы руководителя как о производстве, так и о людях, Блейк и Моутон придумали очень умный способ, позволяющий подчеркнуть эту заботу – управленческую таблицу (рис. 12), которую широко используют во всем мире как средство подготовки руководителей и определения различных сочетаний стилей руководства. Таблица имеет два измерения. Как подчеркивали Блейк и Моутон, их понятие «забота о» используется для того, чтобы передать, «как» руководители заботятся о производстве или как они заботятся о людях, а не для того, чтобы показать, «какую отдачу» они хотят получить от деятельности группы.

Под заботой о производстве понимается отношение руководителя к широкому кругу таких вещей, как, например, качество решений о политике, качество процедур и процессов, плодотвор-

ность исследований, качество штатного персонала, эффективность работы и объем продукции. Столь же широко интерпретируется забота о людях. Она включает степень личного участия в процессе достижения цели, поддержание самоуважения рабочих, ответственность, основанную больше на доверии, чем на послушании, поддержание хороших условий труда и удовлетворительных межличностных отношений.

Блейк и Моутон различают четыре основных резко отличных один от другого стиля (рис. 12). При стиле 1.1 руководители очень мало заботятся о людях или о производстве и минимально заняты на работе. Фактически они отказались от своей работы и только проводят время или просто передают информацию от своих руководителей подчиненным. На другом полюсе находятся руководители стиля 9.9, которые проявляют в своих действиях самую высокую преданность как людям, так и производству. Они являются настоящими «командирами», которые способны совместить производственные нужды предприятия с потребностями отдельных лиц. Следующий стиль обозначен как 1.9. В этом случае руководители очень мало заботятся о производстве или вообще не заботятся о нем, а заботятся только о людях. Они создают окружение, где все расслаблены, дружны и счастливы и никто не заботится о том, чтобы приложить скоординированные усилия для достижения целей предприятия. На другом полюсе находятся руководители 9.1 (иногда называемые «автократичными руководителями действия»), которые заботятся только об эффективности работы и мало или совсем не заботятся о людях.

Используя эти четыре крайние точки, любые управленческие методы, подходы или стили можно изобразить графически. Ясно, что руководители стиля 5.5 проявляют небольшую заботу о производстве и людях. Они добиваются обеспечения нормального, но не исключительно благоприятного морального климата и среднего уровня производства. Они не ставят перед собой высоких задач.

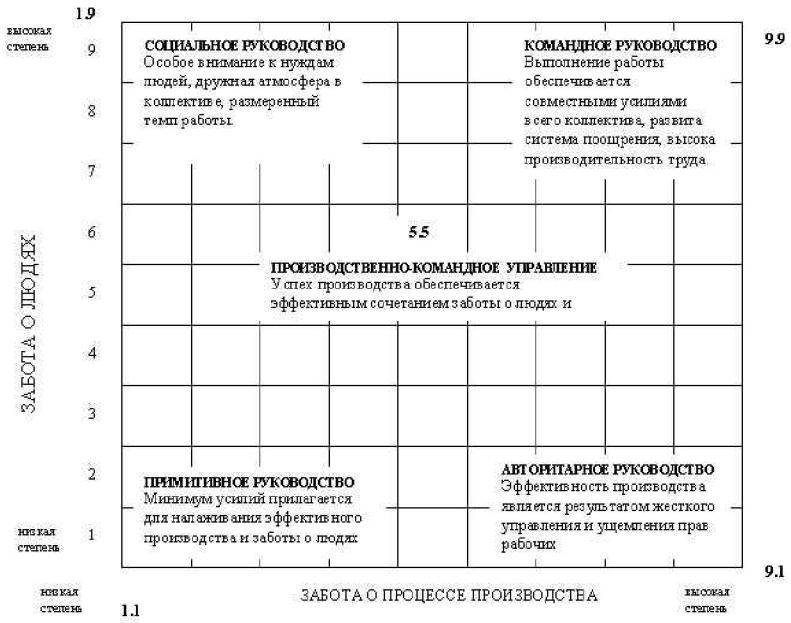


Рис. 12. Управленческая таблица

Ясно, что подобная таблица – удобный и полезный способ классификации стилей управления. Но таблица не говорит нам, почему руководитель не попадает в одну или другую часть таблицы. А причина тут может заключаться в личности руководителя или его последователей, их способности и подготовке, окружении предприятия и других ситуационных факторах, которые влияют на то, как действуют руководители и их последователи.

Лучшего типа руководства не существует. В каждом конкретном случае тип руководства определяется такими факторами, как например:

1) способности и личностные качества руководителя;

2) способности и личностные качества подчиненных;

3) рабочая обстановка (заводской цех, сбытовая организация и т.п.);

4) тип руководства непосредственного начальника (каждый руководит своими подчиненными почти так же, как его начальник);

5) традиции и принципы управления, действующие в данной организации.

Помимо указанных факторов, на тип руководства влияют также четыре дополнительных фактора, на которых целесообразно остановиться более подробно.

Первый из них заключается в том, что успешность вашей деятельности как руководителя будут оценивать по ее результатам за достаточно продолжительный промежуток времени, т.е. вашу деятельность будут оценивать не по результатам одного дня работы ваших подчиненных, а потому, чего им удастся достигнуть каждодневным трудом за год или большее время.

Второе, что следует учитывать, формируя собственный тип руководства: он должен быть стабильным и вместе с тем достаточно гибким. Ничто так не подрывает моральный дух в группе, как непонимание работниками типа руководства своего начальника: один день он ведет себя с подчиненными как жесткий автократ, на следующий же день требует, чтобы они помогали ему в подготовке решений. Хороший управляющий применяет тот тип руководства, который наиболее удобен ему большую часть времени, изредка отходя от него в случае острой необходимости. Такой управляющий понимает, что кратковременное изменение типа руководства с переориентацией на интересы работников, как правило, приветствуется ими, тогда как переход к руководству, ориентированному исключительно на задачи организации, не всегда встречает одобрение.

В-третьих, следует также осознать, что подчиненных интересует не число, а влияние принимаемых вами решений на их интересы. Продавца мясного отдела решение управляющего магазином о сокращении закупок цыплят и увеличении объема продажи индеек интересует значительно меньше, чем вопрос о переносе его выходного дня с воскресенья на среду. Хороший руководитель всегда старается привлекать работников к подготовке решений, непосредственно затрагивающих их интересы.

Четвертое, что следует учитывать, выбирая тип руководства – его ориентация. На что целесообразно ориентироваться, принимая решение? На выполнение задания или интересы подчиненных? Начальник, ориентированный на выполнение задания,

будет уделять ему больше внимания, чем интересам своих подчиненных. Он будет разрабатывать способы повышения эффективности их труда (изучать трудовые движения, осуществлять хронометраж, строгий контроль рабочего времени и т.д.). Начальник, ориентированный на подчиненных, будет стремиться руководить, учитывая их интересы, демонстрируя им, как их потребности могут быть удовлетворены наряду с потребностями организации. Такой подход, естественно, не означает, что начальник, ориентированный на подчиненных, не будет также заинтересован в выполнении заданий, поскольку каждое задание всегда должно быть выполнено.

Ориентация на работников означает, что такой управляющий стремится решать поставленные задачи более приемлемым способом. Управляющий, учитывающий интересы своих подчиненных, обычно добивается более высоких результатов, чем тот, кто ориентируется исключительно на выполнение порученных ему заданий.

Отношение к труду – это сумма положительных и отрицательных эмоций, вызываемых у отдельного работника или группы выполняемой ими работой. Слова «отношение к труду» вне контекста не дают представления о высоком или низком уровне этого отношения, точно так же, как слово «погода» само по себе не определяет ее характера – хорошая или плохая, жаркая или холодная. Говоря об отношении к труду, следует поэтому уточнить, какое отношение вы имеете в виду. Естественно, все управляющие стремятся иметь в своем подразделении должный уровень этого отношения.

Другая особенность отношения к труду в том, что он может изменяться ежедневно и даже ежечасно. Ваше отношение к труду, ответственное в начале дня, может резко измениться в худшую сторону, если вам сообщат о предстоящем увольнении в ближайший четверг. Даже если в конце дня вам скажут, что планы изменились и вас не уволят, отношение к работе улучшится, но вряд ли оно достигнет уровня, предшествовавшего известию об увольнении.

Никакое искусство убеждения, никакие уловки не помогут вам обеспечить устойчиво высокий уровень отношения к труду своих

подчиненных. Высокий уровень является, прежде всего, «результатом» хорошего руководства. Его нельзя создать и поддерживать «кампаниями убеждения», проводимыми раз в три месяца. Высокий трудовой накал может быть достигнут и сохранен только при хорошем руководстве подчиненным на протяжении долгого времени.

Отношение к труду очень тесно связано с его производительностью. Многие полагают, что улучшение отношения к труду автоматически вызывает соответствующий ему рост объема производства. Исследования, однако, показали, что хорошее отношение к труду не гарантирует его высокой производительности. Вполне возможна ситуация, при которой продавцы магазинов получают зарплату за полный рабочий день, восьмичасовой, но ежедневно работают не более четырех часов. Их отношение к труду наверняка будет очень хорошим, однако производительность труда – низкой.

Более того, хоторнские эксперименты показали, что неудовлетворительные условия труда не снижают трудовую дисциплину и производительность труда. Солдат может подолгу не иметь горячей пищи, месяцами воевать в джунглях (плохие условия «труда»), однако его отношение к «труду» и его эффективность будут на высоком уровне, если он верит в то, за что борется, и знает, что вносит в победу существенный вклад.

Хорошие коммуникации – необходимое условие успешного руководства. У большинства людей процессы коммуникации занимают до 70% времени. Способность к коммуникациям (умение говорить, слушать, писать и читать) – это, видимо, одна из важнейших способностей человека. Именно коммуникации позволили человечеству создать громадный арсенал знаний, они обеспечивают согласованную общественную деятельность людей.

Так как управляющие обязаны уметь заставить работать других, они должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Оценки показывают, что до 80% времени управляющих всех уровней расходуется на те или иные виды коммуникаций. Поскольку так много вашего рабочего времени уходит на коммуни-

кации, то, чтобы быть хорошим управляющим, вы обязаны овладеть этим искусством общения.

Коммуникация – это процесс двустороннего обмена мыслями и информацией, ведущий к достижению взаимопонимания. Действительно, термин «коммуникация» является производным от латинского слова означающего «общее» или «разделяемое всеми». Если человек не сумел достигнуть взаимопонимания с теми, с кем он пытался наладить контакты, значит, коммуникация не состоялась. Коммуникация имеет место только тогда, когда идея, существующая в сознании одного человека, проникает в сознание другого способом, обеспечивающим ее понимание и использование.

Для улучшения своих способностей к коммуникациям вам необходимо, прежде всего, ясно понимать содержание процесса коммуникации.

Его основные этапы:

1) у отправителя сообщения возникла идея;

2) идея преобразуется в слова (действия);

3) получатель сообщения слышит (видит) слова (действия);

4) получатель сообщения преобразует слова (действия) в мысли;

5) получатель по каналу обратной связи подтверждает, что сообщение понято;

6) отправитель полученный сигнал анализирует, чтобы убедиться в том, что отправленное им сообщение было принято верно.

Предложенная схема коммуникации применима не только в случае телефонного разговора, но и в случаях личных переговоров или переписки.

Под обратной связью понимают сигнал, направляемый получателем информации отправителю сообщения как подтверждение факта получения сообщения и характеризующий степень понимания или непонимания содержащейся в ней информации. Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствуют какие бы то ни было способы узнать, состоялся ли

процесс коммуникации. Обратная связь может принимать многие формы. Она может носить форму не только слова, но и улыбки, пожатия руки, смущенного взгляда, хорошего обеда для мужа, наказания сына отцом или результата контрольной работы в классе.

Как управляющий вы должны постоянно помнить о двух условиях эффективности обратной связи. Первое: каждый раз, вступая в коммуникации с подчиненными, предусматривайте конкретный способ обратной связи. Наилучшим будет личная беседа или общее собрание ваших работников. Для уверенности в успехе коммуникации недостаточно спросить: «Вы меня поняли?». На такой вопрос люди почти всегда отвечают удовлетворительно, даже если это не соответствует истине. Вместо этого лучше задать получателям сообщения вопросы или попросить работников показать либо рассказать, как они вас поняли. Обратная связь необязательно должна иметь ту же форму, что и исходное сообщение.

Второе условие хорошей обратной связи – внимание к людям. Наиболее важные сигналы обратной связи часто поступают в слабо выраженной, едва различимой форме. Вам необходимо постоянно и внимательно наблюдать за поведением тех, с кем вы контактируете. Научитесь замечать и понимать выражение глаз, интонации голоса и изменения положения тела. Внимательно прислушивайтесь ко всему, что сказано, и думайте о том, что осталось невысказанным.

Налаживая обратную связь, важно знать, что существует два основных направления распространения деловой информации в организации: 1) вертикальное (вверх и вниз по уровням иерархии) и 2) горизонтальное (на одном уровне иерархии).

Как показывают исследования горизонтальных потоков сообщений, их эффективность достигает 90%. Столь высокая эффективность объясняется, видимо, тем, что люди, работающие на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер работы своих коллег, знают их проблемы и во многом догадываются о содержании поступившего сообщения.

Вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные. Исследования показали, что только 20-25% информации, исходящей от правления компании, доходит до рабочих и правильно ими понимается. Результаты специального исследования эффективности вертикальной коммуникации следующие (потери информации в командной цепи коммуникации): 100% – член совета директоров; 63% – вице-президент; 56% – управляющий среднего звена; 40% – начальник цеха; 30% – мастер; 20% – рабочий. Оно наглядно демонстрирует печальное состояние коммуникаций в современных организациях. Даже трудно поверить, что рабочие еще способны эффективно выполнять работу, располагая только 20% предназначенной им информации. Другими словами, в четырех из пяти случаев информация до них либо не доходит, либо грубо искажается. При этом непосредственный начальник рабочих, например, бригадир, получает только 30%, а управляющий цехом – не более 40% информации, покидающей кабинет президента компании. Если коммуникации сверху вниз столь неэффективны, то что же говорить о сообщениях, идущих снизу вверх. Детальные исследования показали, что до руководителей компании доходит не более 10% данных, направляемых им рабочими.

Очевидно, что существует громадный дефицит в коммуникациях между рабочими и управляющими верхнего уровня. Что можете вы, управляющий среднего звена, сделать для улучшения коммуникаций? Ниже мы более полно рассмотрим причины неудач при передаче сообщений и детально разъясним, что вам надлежит делать для их устранения и повышения эффективности коммуникаций.

Почему обмен информацией не протекает должным образом? Основными причинами плохих коммуникаций обычно являются следующие:

1) недостаточное понимание важности коммуникаций;

2) неправильные психологические установки отдельных работников;

3) плохая структура сообщений;

4) слабая память;

5) отсутствие обратной связи.

Недостаточное понимание важности коммуникаций. Руководители организаций часто придерживаются той точки зрения, что рабочим и даже управляющим нижнего и среднего уровня не обязательно знать о положении дел в организации в целом. Они уверены, что тем, кто находится ниже их, надлежит выполнять, что им приказывают, и не задавать лишних вопросов. Такую же позицию часто занимают управляющие среднего уровня в отношении подчиненных им должностных лиц и рабочих. Однако неоднократно проведенные исследования показали, что сотрудники организации осведомленность об общем состоянии дел ставят на второе или третье место в перечне из 10 важнейших моральных факторов, сказывающихся на их работе. В то же время, когда управляющие распределяют по уровням важности факторы, определяющие моральное состояние их подчиненных, они, как правило, осведомленность о состоянии дел в организации ставят на последнее место.

Сознание человека устроено так, что он не терпит, когда ему не отвечают на вопрос. Если те, кто знает, не дают ответов на вопросы работников, тогда работники будут искать ответы там, где отсутствует достоверная информация. Как управляющий вы всегда обязаны отвечать на вопросы и быстро сообщать необходимую информацию тем, кто ниже вас.

Неправильная психологическая установка. Психологическая установка – это отношение человека к внешнему миру, основанное на его жизненном опыте. Эксперименты показывают, например, что ребенку из бедной семьи половинка доллара кажется большей по размеру, чем детям из обеспеченных семей.

Недостатки психологической установки проявляются в виде:

1) стереотипов мышления;

2) предвзятых мнений;

3) неправильного отношения к чему-либо;

4) отсутствия внимания и потери интереса;

5) неполноты фактического материала.

1. *Стереотип* – устойчивое представление. Стереотип – это чрезмерно упрощенные взгляды отдельных категорий людей или социальных групп. Он часто приводит к неверным выводам по

ассоциации о людях. К числу широко распространенных стереотипов относятся, например, такие: все толстяки – жизнерадостны; все рыжеволосые – вспыльчивы.

Стереотип воздействует на коммуникацию двояко. Отправитель под влиянием своего стереотипа может исказить направляемое им сообщение, а стереотип мышления получателя приведет к искажению смысла полученного сообщения. Чтобы преодолеть стереотип мышления, формируя сообщение, следует помнить о двух вещах. Первое – еще раз обдумать сообщение и убедиться в том, что оно не искажено стереотипом. Второе – попытаться определить, каков стереотип получателя, и так построить сообщение, чтобы оно не находилось под действием стереотипа.

Для повышения своих способностей к восприятию сообщений постарайтесь избавиться от стереотипов мышления. Это совсем не просто, однако будучи постоянно настороже, можно довольно быстро добиться успеха.

2. *Предвзятое мнение.* Совершенно справедливо говорят: «Мы верим тому, чему хотим верить». Вам нетрудно будет вспомнить, что иногда, слушая человека, разделяющего ваши взгляды, вы радовались и думали: «Как хорошо, что есть еще умные люди!». Мы постоянно ищем подтверждения своим взглядам и отметаем все, что им противоречит. Находясь в положении получателя сообщений, будьте осторожны – не отвергайте с ходу новую и сомнительную для вас идею только потому, что она нова для вас и тем сомнительна.

3. *Неправильные взаимоотношения.* Хорошие отношения или мнение отправителя и получателя сообщений друг о друге также чрезвычайно важны для качества коммуникаций. Глубокое уважение отправителя и получателя сообщений чрезвычайно облегчает коммуникацию и позволяет быстро находить решение даже самых трудных проблем. В число ваших задач как управляющего входит налаживание и поддержание хороших производственных отношений с подчиненными, обеспечивающих взаимное уважение и понимание.

4. *Отсутствие внимания и потеря интереса.* С развитием коммерческих радио- и телевизионных программ зрители научились быстро отключаться от всего, что их непосредственно не интересует. Это еще более затрудняет коммуникацию.

Если вы хотите научиться привлекать внимание к своим предложениям, изучайте телевизионные коммерческие программы и журнальную рекламу. Их готовят мастера по привлечению внимания и возбуждению интереса. После того как вы привлекли внимание человека, его следует заинтересовать. Интерес возникает тогда, когда получатель сообщения осознает его значение для себя. Есть два способа вызвать интерес. Первый – воздействовать на положительные мотивы поведения. Нужно убедить человека в том, что он сможет получить желаемое. Второй – воздействовать на отрицательные мотивы. Нужно показать ему, как он может предупредить нежелательные последствия.

5. *Неполнота фактического материала.* Последний элемент из числа обуславливающих неправильную психологическую установку – это привычка делать заключения при отсутствии достаточного числа фактов или неправильном их истолковании. Аристотель писал, что птицы в Афинах имеют зимой иную окраску, чем летом. Отсюда он сделал вывод, что птицы ее меняют по временам года. Поскольку он сделал неправильный вывод, любые его последующие сообщения о причинах изменения окраски птиц, вероятнее всего, были бы неверными.

Недостаточное число фактов также может стать помехой в налаживании коммуникаций. Предположим, Билл Бернс, проходя по коридору, услышал, как его начальник в разговоре по телефону с управляющим по кадрам сказал: «Вы правы, все идет к тому, что с Бернсом нужно что-то предпринять». Билл разволновался и решил, что его могут уволить. Однако в действительности управляющий по кадрам сказал его начальнику: «Я проверил тарифные ставки вашего отделения, все правильно, за исключением Бернса. Его оплата ниже действующего тарифа для его квалификации – и добавил: – Что-то нужно сделать, чтобы поднять его заработок». Начальник ответил: «Вы правы, все идет к тому, что с Бернсом нужно что-то предпринять».

Людям не нравится неполная информация. Поэтому имеющиеся факты они дополняют предположениями и домыслами о том, каковы недостающие факты. Иногда эти предположения верны, и тогда из них делают правильные выводы, но еще чаще люди могут ошибаться.

В неполноте фактического материала чаще всего виновен отправитель. Иногда он опускает важные факты по недосмотру. Чаще, однако, он их исключает, поскольку полагает, что получателю сообщения эти факты известны и не нужны. Подготавливая сообщение, убедитесь не только в том, что оно достоверно, но также и в том, что оно содержит достаточное число фактов.

Плохая структура сообщений часто служит главным препятствием для налаживания действенных коммуникаций. Ошибки в построении сообщений серьезно мешают их правильному пониманию, не позволяют получателю понять смысл, вложенный в сообщение отправителем. Рассмотрим пять наиболее распространенных ошибок с тем, чтобы вы могли их избежать.

1. *Неправильный выбор слов.* Строго говоря, это вопрос семантики. Семантика исследует отношения между символами и тем, что они означают. Слова являются символами, т.е. слова служат для символического представления, отображения событий, людей или идей, о которых вы хотите сообщить получателю. Трудность здесь в том, что слово часто не полностью отражает соответствующий объект или явление. Слово «поезд» не отражает образ реального поезда. Еще большие трудности вызывает то обстоятельство, что одно и то же слово может иметь до 50 различных значений. Некоторые из них отражают совершенно различные понятия, и единственный способ выразить то, что вы хотите сказать, построить фразу так, чтобы она была понятна. Поэтому как в письменном, так и в устном сообщении следует быть чрезвычайно внимательным к построению фразы и выбору слов. Было бы очень хорошо, если бы можно было предложить решение проблемы передачи смысла сообщений. Однако его нет. Тем не менее, зная о существовании подобной проблемы, легче выбирать слова и строить фразы таким образом чтобы облегчить передачу и понимание сообщений.

2. *Ошибка в организации сообщения.* Сообщение должно вести получателя: а) от внимания к интересу; б) от интереса к основным положениям; в) от основных положений к возражениям и вопросам; г) от возражений и вопросов к выводам и д) от выводов к действиям. Выводы, приведенные в начале сообщения, иногда помогают привлечь внимание получателя к последующей его части, однако все равно в конце сообщения необходимо дать общие выводы.

3. *Неправильная оценка способности получателя понять сообщение.* Узнать о том, как построено сообщение – слишком просто или слишком сложно, помогает обратная связь. Всегда стремитесь к максимальной простоте сообщения. Составляя сообщение даже для самого высокообразованного и проницательного человека, лучше пользоваться словами повседневной речи. Если необходимо передать очень длинное сообщение, то наиболее важные его моменты следует повторить, используя другие выражения.

4. *Недостаточная достоверность.* Пока получатель не поверит вашим словам, сообщение не даст желаемого эффекта. Однако доверие к данному сообщению обусловлено достоверностью известных сообщений пришедших от вас. Каждый раз, направляя сообщение, вы подвергаете испытанию доверие управляющего к вам. Можете направить ему сотню сообщений, но если хотя бы в одном из них будут содержаться ложные или искаженные факты, то этого будет достаточно, чтобы разрушить доверие управляющего ко всем 99 предшествующим сообщениям, а также и ко всем будущим.

5. *Недостаточная конкретность.* Начальник часто бывает недостаточно четок. Он может направить сообщение, не указав получателю точно, какие от него ожидаются действия. Он полагает, что получатель сам поймет, что от него требуют, и поступит должным образом. Иногда начальник просто уверен, что подчиненные сами должны знать, что от них требуется. Однако хороший начальник всегда должен четко указать, какие действия он ждет от подчиненных и в какие сроки.

Слабая память. Многие психологи изучали проблему памяти, и все исследования дали сходные результаты. Средний человек, осваивая новый материал, за первые 24 часа после ознакомления с новыми фактами забывает больше, чем за последующие два года. За первые сутки забывается в среднем от 70 до 75% усвоенного материала. Другими словами, на следующий день после ознакомления с материалом мы помним только 25-30% его содержания. Именно поэтому студенты, плохо работающие в семестре, «проглотив» за ночь несколько книг, способны иногда успешно сдать экзамен – за истекшее время они не успели забыть то, что выучили перед экзаменом. Такой метод изучения плох тем, что он не дает прочных знаний. Для закрепления знаний тем, кто учится, рекомендуется несколько раз до сдачи экзаменов быстро повторить пройденный материал.

Как вы, будучи начальником, можете использовать эти данные психологии для улучшения коммуникаций с подчиненными? Первый способ состоит в том, чтобы несколько раз обсудить с ними важнейшую информацию. Можно, например, собрать совещание, чтобы разъяснить сотрудникам новые правила инвентаризации. В конце совещания раздайте им инструкцию и попросите изучить новую процедуру учета. Затем поместите инструкцию на доске объявлений вашего подразделения. Через несколько дней снова созовите совещание и обсудите предложенную процедуру учета. Это позволит вам выявить и устранить недопонимание отдельных пунктов новой инструкции, а также улучшить ее усвоение персоналом. Кроме того, проявите к каждому сотруднику индивидуальный подход.

Второй способ для улучшения запоминания состоит в использовании наглядных пособий. Они не только привлекают внимание, но и повышают интерес, улучшают понимание, поскольку сообщения достигают мозга одновременно по двум каналам – зрительному и слуховому.

Может создаться впечатление, что вам навязывают массу дополнительной работы. Да, это так, но она необходима, если вы хотите иметь хорошие результаты. Результаты (если сообщение

того заслуживает) вполне оправдывают дополнительные усилия. Если вы пренебрежете этой работой, потеряете гораздо больше времени на исправление ошибок подчиненных. Учтите также затраты времени на объяснение с руководством по поводу допущенных ошибок, а также и на то, чтобы предупредить их в дальнейшем.

Отсутствие обратной связи. Хотя мы уже рассматривали проблему обратной связи, к ней следует обратиться специально, поскольку ее отсутствие является очень серьезным препятствием для коммуникаций. Если вы хотите иметь хорошие коммуникации с подчиненными, необходимо располагать надежной обратной связью. Наиболее важным фактором в установлении надежной обратной связи является обеспечение раппорта. Раппорт – слово французского происхождения, означающее теплое или благожелательное отношение. Когда вы имеете раппорт со своими сотрудниками, вам не потребуется слишком беспокоится об обратной связи – она образуется сама собой. Если вы также полагаете, что раппорт должен быть тесно связан со здоровым психологическим климатом и добросовестным отношением к труду, о чем уже шла речь, вы совершенно правы. Действительно, добившись должного отношения к труду своих работников и установив с ними тесный раппорт, вы способны теперь получить один из главных результатов хорошего руководства и хороших коммуникаций: иметь дружный трудовой коллектив.

Трудовой коллектив – это группа работников, активно сотрудничающих друг с другом для достижения целей организации. Ученые, изучающие работу коллективов в промышленности и государственном аппарате, пришли к следующим выводам.

Хороший начальник контролирует только наиболее важные этапы работы своих подчиненных. Он сообщает им о том, что требуется, обучает их, как это выполнять, и проверяет результаты. Его работа состоит в том, чтобы направлять деятельность подчиненных, ободрять их и стимулировать с тем, чтобы в максимальной степени использовать творческие возможности своей рабочей группы.

1. Хороший начальник не обязан уметь выполнять всю работу лучше подчиненного. Он должен лучше других уметь делать только одно – руководить.

2. Хороший начальник создает такие условия, чтобы его подчиненные чувствовали себя полноправными членами коллектива. В разумных пределах социальное общение между работниками способствует их солидарности.

3. Хороший начальник знает, что некоторые работники стремятся стать неформальными лидерами группы. Он не подавляет их желания, т.к. понимает, что подобное желание является естественным и довольно частым. Он использует стремление к лидерству некоторых подчиненных на благо подразделения точно так, как и другие способности остальных сотрудников.

4. Хороший начальник поддерживает и защищает своих подчиненных, делает все возможное, чтобы отстоять их интересы перед вышестоящим руководством. Он ориентирован на подчиненных, т.е. учитывает влияние своих действий на их отношение к труду и духовные ценности. Как формальный лидер группы он несет ответственность за налаживание и поддержание отношений взаимопонимания и сотрудничества при работе группы. Этого можно достигнуть, используя приведенные выше рекомендации. Но все усилия должны быть искренними – подчиненные легко обнаруживают лицемерие. Разовыми мерами ничего не достигнешь. Трудовой коллектив невозможно сформировать в сжатые сроки. Налаживание его работы требует повседневных усилий.

Как мы уже говорили, естественные результаты хорошего руководства и хороших коммуникаций – добросовестное отношение к труду и взаимопонимание с подчиненными, более чем что либо иное способствуют успеху коллективной работы ваших подчиненных.

3.5. Контроль

3.5.1. Контроль как одна из функций управления

Контроль как одна из функций управления представляет собой процесс определения качества и корректирования, при необходимости, выполняемой подчиненным работы, с тем чтобы

обеспечить выполнение планов, направленных на достижение целей предприятия. Таким образом, контроль входит в задачу любого управляющего – от президента компании до мастера в цехе. Некоторые управляющие, особенно на более низких уровнях, забывают, что контроль есть первейшая обязанность тех руководителей, которые отвечают за выполнение каких-либо планов. Десятки лет назад Анри Файоль дал четкое определение контроля. «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допустить повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия».

Вопросами исследования контроля качества продуктивно занимался американский инженер Уолтер Шухарт (1891–1967). Революция в западноевропейском подходе к качеству произошла в 1924 году, когда У. Шухарт предложил метод выявления отступлений от нормы и тенденций возникновения ошибок до появления некачественного продукта. В 1931 году У. Шухарт опубликовал отчет об использовании контрольных карт и свою первую книгу «Экономическое управление качеством промышленной продукции».

Несмотря на то, что масштабы контроля у разных управляющих далеко не одинаковы, все они несут ответственность за выполнение планов, поэтому контроль является неотъемлемой функцией управления на всех уровнях. Для того чтобы управляющий любого уровня мог создать и поддерживать систему контроля, необходимо наличие двух предварительных условий:

1. *Контроль требует наличия планов.* Нет необходимости доказывать, что, прежде чем говорить о применении методов контроля или создании системы контроля, нужно иметь планы, на которые контроль может опираться. И чем более четкими, полными и интегрированными будут планы, тем более эффективным будет контроль. Формула предельно проста: руководитель не может определить, работает ли его организационная единица с же-

лаемой степенью эффективности, если он заранее не знает, чего следует ожидать.

Контроль – это оборотная сторона планирования. Сначала руководитель составляет план, затем этот план превращается в нормативы, с которыми сопоставляются желаемые действия. На практике это означает, что, во-первых, методы контроля – это, по-существу, те же методы планирования, во-вторых, бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения содержания и качества составленных планов. Эта простая истина нагляднее всего подтверждается при разработке бюджета.

2. Для контроля необходима организационная структура. Поскольку цель контроля – определение эффективности работы и принятие необходимых мер для обеспечения выполнения планов, мы должны также знать, кто на предприятии несет ответственность за отклонение от планов и принятие корректирующих мер. Контроль деятельности осуществляется людьми. Но чтобы знать, кто отвечает за отклонения от планов и за корректирующие действия, должна быть полная ясность и определенность относительно распределения ответственности во всей организации. Поэтому необходимым предварительным условием контроля является наличие организационной структуры, причем, чем более четкой, полной и интегрированной будет эта структура, тем более эффективными будут меры контроля. Одна из самых сложных ситуаций, в которой может оказаться руководитель, это когда он знает, что в его компании, учреждении или подразделении не все идет как надо, но не знает, на ком лежит ответственность за это.

3.5.2. Основной процесс контроля

Для проверки денежных операций, административных процедур, отношения к работе, качества продукции и других аспектов применяются, в основном, одни и те же методы и системы контроля. Основной процесс контроля, какую бы область он ни затрагивал, состоит из трех этапов: 1) установление нормативов, 2) сопоставление фактической деятельности с нормативами, 3) корректирование отклонений от планов и нормативов.

1. Установление нормативов

Поскольку планы являются эталоном, в соответствии с которым строится система контроля, логика подсказывает, что первым шагом в процессе контроля должна быть разработка планов. Однако ввиду того, что планы отличаются друг от друга конкретным содержанием и степенью сложности и управляющим обычно бывает трудно следить за всем сразу, устанавливаются определенные нормативы. Нормативы можно определить как критерии эффективности работы. Это заранее выбранные точки в общей программе планирования, где производится определение эффективности деятельности, чтобы можно было сообщить управляющему о ходе дела и избавить его от необходимости следить за каждым шагом в выполнении плана.

Существует много разновидностей нормативов. Самые лучшие из них – поддающиеся проверке цели и задачи (количественные или качественные). Такие цели и задачи всегда можно найти в хорошо функционирующих системах управления по целям. Поскольку конечные результаты, за которые отвечают те или иные сотрудники, являются наилучшими показателями выполнения планов, они представляют собой и лучшие нормативы для контроля. Эти цели-нормативы могут быть выражены в натуральных показателях, например таких, как объем продукции, объем услуг, количество человеко-часов, частота или количество отказов или (в денежном выражении) объем продаж, затраты, капитальные расходы или прибыль.

2. Определение эффективности деятельности

Определение эффективности деятельности путем сопоставления текущих показателей с нормативными, пусть это не всегда получается на практике, должно в идеале проводиться с некоторым забеганием вперед. Это делается для того, чтобы можно было предугадать возможные отклонения раньше, чем они действительно произойдут, и принять соответствующие меры для их предупреждения.

Если нормативы составлены правильно и есть возможность точно определить, что же делают подчиненные, оценка фактических или ожидаемых результатов работы – дело весьма простое.

Но есть немало видов деятельности, для которых трудно разработать точные стандарты. Довольно просто, особенно если пользоваться методикой хронометража, разработать нормативы производства серийного изделия, выраженные в человеко-часах. Можно так же просто, пользуясь этими нормативами, определить эффективность работы. Но, если изделие изготавливается по спецификации заказчика, оценка эффективности работы может стать невероятно трудной.

Для нетехнических видов работ бывает трудно не только разработать нормативы, но и провести оценку эффективности. Например, нелегко проконтролировать деятельность вице-президента компании, отвечающего за финансы, или директора, отвечающего за связь с промышленными и государственными учреждениями, поскольку трудно создать соответствующие нормативы. Для определения эффективности работы таких руководителей их непосредственные начальники часто пользуются такими весьма расплывчатыми нормативами, как финансовое благополучие фирмы, энтузиазм и лояльность подчиненных и общий успех подразделения. С помощью таких же расплывчатых критериев оценивается работа и самого руководства.

3. Корректирование отклонений

Если нормативы отражают организационную структуру и используются для оценки качества работы, корректировать отклонения значительно легче, так как руководитель точно знает, кто персонально или какая группа несет за них ответственность и где необходимо предпринять корректирующие действия.

Корректировка отклонений в работе является тем самым моментом, где контроль выступает как часть общей системы управления и где он сливается с другими управленческими функциями. Управляющие могут корректировать отклонения путем пересмотра планов или модификации целей. Корректировать отклонения можно также и в рамках организационной функции путем перераспределения или уточнения заданий или путем выделения дополнительного персонала, лучшего подбора и обучения кадров, применения крайней меры при перестановке кадров – увольне-

ния. Управляющие могут осуществлять корректировку и путем совершенствования процесса управления – более детального разъяснения заданий или более эффективного лидерства.

Иногда считают, что корректировка отклонений вовсе не составляет одно из звеньев процесса контроля, что это попросту момент, когда в процесс вступают другие управленческие функции. Безусловно, было бы ошибкой считать, что контроль сводится лишь к определению эффективности работы путем сопоставления с нормативами и в случаях отклонений от принятых норм ничего мер не принимается.

3.5.3. Опережающий контроль

Временной лаг в процессе управленческого контроля убеждает в том, что для создания действительно эффективной системы нужен опережающий контроль. Это объясняет проблему использования простой обратной связи от выхода системы при его использовании как средства контроля. Поэтому статистические данные, поступающие из бухгалтерских отчетов, и являются полноценными. Но на момент поступления к управляющему информация является не актуальной. Например, в ноябре управляющий узнает из отчетов, что предприятие понесло убытки в октябре из-за действий, предпринятых в июле.

Для создания эффективного управленческого контроля нужна такая система, которая могла бы своевременно сообщать о необходимости корректирующих действий. Для контроля недостаточно простой обратной связи, как, например, информация об объеме выпущенной продукции, результатах выполнения программ и т.п. По своему эффекту этот вид обратной связи напоминает анатомическое вскрытие для определения причины смерти, а еще никому не удавалось найти способ избежать того, что имело место в прошлом.

Необходимость опережающего контроля

Образованные и мобильные руководители понимают и признают, что им по силам решать лишь те проблемы, которые они замечают. Что касается управленческого контроля, то, как уже

было отмечено выше, они эффективно используют его только тогда, когда вовремя узнают об отклонениях, чтобы принять необходимые меры. Было бы ошибочным рассматривать планирование как взгляд в будущее, а контроль – в прошлое, чем грешат многие управляющие и авторы теоретических работ.

Такая простая вещь, как опережающий контроль, на практике чаше всего игнорируется в основном потому, что при выполнении своей функции контроля управляющие зависят от наличия бухгалтерских и статистических данных. Естественно, если нет возможности заглядывать вперед, то смотреть в прошлое все-таки лучше, чем не смотреть совсем.

Методы опережающего контроля

Все вышесказанное не означает, что ничего не было сделано в области разработки методов опережающего контроля. С этой целью многие управляющие применяли такой испытанный способ, как тщательно составляемые многократные прогнозы с использованием новейшей информации, сопоставляли результаты прогнозов с желаемым исходом и принимали меры для внесения изменений в программы, с тем чтобы последующие прогнозы, возможно, более точно совпадали с запланированными показателями. Например, какая-то фирма в результате проведенного прогноза получит информацию о том, что сбыт ее продукции ожидается ниже желаемого уровня. На этом этапе руководители могут разработать новую программу по рекламе, расширению сбыта или начать производство новой продукции.

Одной из лучших современных методик опережающего контроля является сетевое планирование, примером которого служат сетевые графики. Эти методы планирования и контроля дают возможность руководителю предвидеть появление осложнений в таких областях, как издержки или своевременные поставки, если не будут приняты безотлагательные меры.

Интересно отметить, что у человека есть реакции, имеющие много общего с опережающим контролем. Например, если водитель автомобиля, двигаясь в гору, захочет поддерживать постоянную скорость, он не ждет, пока спидометр покажет падение скорости, перед тем как нажать педаль акселератора. Можно привести много аналогичных примеров.

Опережающий контроль и обратная связь

Как известно, с помощью обратной связи оцениваются выходы процессора, и в систему или в ее входы вводятся необходимые поправки для обеспечения получения желаемых выходов. Как уже было сказано, для большинства управленческих проблем вследствие наличия временного лага этого недостаточно. Системы опережающего контроля регулируют входы процесса для определения того, насколько они отвечают запланированным. Если наблюдается расхождение, то сам процесс или его входы изменяются для обеспечения желаемых результатов.

В некотором смысле систему опережающего контроля можно назвать обратной связью. Так оно и есть, но обратная связь находится со стороны ввода в систему, и поэтому корректирующие действия могут быть предприняты еще до того, как все это окажется на выходах системы. Кроме того, даже при наличии системы опережающего контроля управляющий захочет определить конечный выход, поскольку вряд ли все будет идти настолько хорошо, что у него возникнет уверенность в соответствии конечных результатов желаемым.

Необходимые условия действенности опережающего контроля следующие:

1. Детальный и тщательный анализ систем планирования и контроля и определение наиболее важных вводных переменных.
2. Построение модели этой системы.
3. Регулярное особое внимание динамике модели. (Регулярная проверка соответствия значений введенных переменных и их взаимосвязей – фактическому положению вещей.)
4. Регулярный сбор и ввод в систему данных о переменных.
5. Оценка расхождения между планируемым и фактическим значением переменных и его влияния на ожидаемые конечные результаты.
6. Осуществление корректирующих действий, как и при любых других методиках планирования и контроля. (За первым этапом – определением проблемы, следует второй – определение мер, обеспечивающих ее решение.)

3.5.4. Необходимые условия адекватности контроля

Все заинтересованные руководители, естественно, хотят иметь систему адекватного и эффективного контроля, помогающую им обеспечить соответствие происходящих событий плановым. Однако не все понимают, что методы контроля, которыми пользуются управляющие, должны быть рассчитаны на конкретную задачу и человека, которому они призваны помогать. Хотя основной процесс и теоретические принципы контроля универсальны, его практическая система должна создаваться с учетом специфики конкретных условий.

Таким образом, можно сделать вывод: чтобы система работала, ее нужно создавать по индивидуальному принципу с учетом планов и постов; отдельных руководителей и их личных качеств; необходимости повышения результативности и эффективности.

Соответствие системы контроля планам, структуре и занимаемым должностям

Все методы и системы контроля должны отражать планы, ради выполнения которых они созданы. Каждый план, каждый вид и этап деятельности имеют уникальные, только им свойственные особенности. Что нужно и должно иметь руководителю, так это информацию, которая расскажет ему о ходе выполнения плана, за который он несет ответственность. Вполне естественно, что информация, необходимая для контроля за осуществлением программы маркетинга, будет существенно отличаться от информации о ходе выполнения производственного плана.

То же самое можно сказать и о необходимости соответствия системы контроля должностному положению лица, которое его осуществляет. Что годится для вице-президента, курирующего производство, совершенно не подойдет мастеру в цехе.

Некоторые методы, такие как расчеты сметы, нормированного времени, издержек и различных финансовых показателей, применяются в самых разнообразных ситуациях. Однако никогда не следует исходить из того, что любой из этих методов может быть целиком использован для какой-то данной ситуации. Руководитель должен всегда следить за наиболее важными моментами в

планах и операциях, которые требуют контроля, и пользоваться такой информацией, которая им соответствует.

При анализе опережающего контроля было упомянуто, что, поскольку контроль ставит своей целью обеспечить выполнение планов, он должен быть привязан к плану. На практике это означает, что информация об отклонениях должна поступать быстро. Управляющий должен иметь в своем распоряжении систему слежения, которая даст сигнал об отклонении еще до того, как они произойдут, чтобы можно было вовремя поправить положение.

Система контроля должна соответствовать и организационной структуре. Организационная структура – средство четкой расстановки кадров на предприятии, она помогает распределить ответственность за правильное выполнение планов. Поэтому совершение необходимо, чтобы система контроля была соизмерима с организационной структурой.

Адекватность системы контроля личности руководителя

Системы контроля и информации создаются в помощь руководителю при выполнении его контролирующей функции. Если они построены таким образом, что не могут быть и не будут понятны руководителю, они бесполезны. При этом совершенно неважно, что является тому причиной – неспособность или нежелание руководителя освоить методику контроля и разобраться в информации. И в том и в другом случае результат одинаков: руководитель не владеет методами контроля и не использует информацию.

Особенно важно, чтобы система контроля учитывала индивидуальные особенности руководителя. Люди некоторых профессий, такие как статистики и счетные работники, любят, чтобы их информация была представлена в виде сложных таблиц или массивных распечаток с компьютеров. В таком случае им надо предоставлять информацию именно в этих формах. Другие предпочитают информацию в виде графиков. И в этом случае следует идти им навстречу.

Многие специалисты в области статистики, вычислительной техники или многофакторного анализа представляют для контроля информацию в такой форме, что ее смысл непонятен руково-

дителю. В этом заключается один из отрицательных аспектов систем обработки данных: очень часто результаты их работы представляют в виде тысяч листов распечаток, которые многим непонятны и, следовательно, остаются неиспользованными.

Все, что сказано о необходимости облечь информацию в понятную для руководителя форму, равным образом относится и к методам контроля.

Система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках. При создании системы контроля по критериям результативности и эффективности необходимо предусмотреть, чтобы эта система информировала об отклонениях. Это значит, что, сосредоточивая внимание на расхождениях с запланированным курсом действий, давно использующая этот принцип система контроля позволяет руководителю выявлять те участки, где требуется его вмешательство.

Однако было бы недостаточно концентрировать усилия только на отклонениях, так как они бывают как серьезными, так и незначительными. Иногда мелкие расхождения в одних областях имеют большее значение, чем крупные расхождения в других. Возьмем, к примеру, 5%-ое отклонение от сметы расходов на содержание конторских служащих и 20%-ое отклонение от сметной суммы на почтовые отправления. Первое может вызвать серьезное беспокойство руководителя, а на второе он не обратит никакого внимания.

Следовательно, принцип контроля по отклонениям должен на практике сочетаться с принципом контроля по критическим точкам. Мало просто искать отклонения, нужно искать их в этих точках. Нельзя оспаривать тот факт, что чем больше при контроле руководители сосредоточиваются на отклонениях, тем эффективнее будет сам контроль. Но самые лучшие результаты будут достигнуты тогда, когда внимание в первую очередь будет обращено на те точки, которые являются критическими для оценки эффективности всего производства.

Контроль должен быть объективным. В понятие управление входит много субъективных элементов, но в идеале необходимо оценивать деятельность подчиненного с объективных позиций. Там, где контроль носит субъективный характер, личность руко-

водителя или подчиненного может повлиять на точность оценки чьей-либо деятельности. Однако там, где нормативы и критерии периодически пересматриваются и уточняются, объективность проверки качества работы сотрудников оспаривать будет труднее. Из этого следует, что эффективность контроля обусловлена объективными, точными и адекватными нормативами.

Объективные нормативы бывают количественными, как, например, затраты, количество человеко-часов на единицу продукции; срок выполнения работы, и качественными – программа обучения, содержащая специфические черты или составленная таким образом, чтобы обеспечить конкретный аспект повышения квалификации персонала. Главное заключается в том, что в обоих случаях норматив поддается определению и проверке.

Контроль должен быть гибким. Независимо от изменений в планах, непредвиденных обстоятельств или явных срывов в работе предприятия система контроля должна оставаться «боеспособной». Иными словами, чтобы контроль сохранял эффективность вопреки неудачам или непредвиденным изменениям в планах, необходимо сделать эту систему гибкой.

Контроль должен быть экономичным и окупать затраты на него. Хотя это требование достаточно простое, его реализация оказывается намного сложнее, поскольку руководителю иногда трудно представить, каковы реальные затраты на какую-то конкретную систему контроля и какова ее стоимость. Экономичность – понятие относительное, т.к. выгоды зависят от степени важности той или иной деятельности, масштаба операций, расходов, которые могут возникнуть, если не будет контроля, и полезной отдачи этой системы.

Поскольку ограничивающим фактором системы контроля является относительная экономия, она, в свою очередь, будет в большей степени зависеть от того, сумеет ли руководитель отобрать для проверки лишь наиболее критические факторы на важных, по его мнению, участках.

Контроль должен приводить к корректирующим действиям. Он оправдан лишь тогда, когда обнаруженные или предсказанные отклонения от планов корректируются с помощью дополни-

тельного планирования, организации, подбора кадров, руководства и лидерства.

Контрольные вопросы

1. Основные функции системы управления.
2. Определите содержание управляющих решений.
3. Основные этапы классической технологии принятия решения.
4. Выделите основные подходы к процессу принятия решения.
5. Дайте краткую характеристику прагматического подхода к процессу принятия решения.
6. Охарактеризуйте теоретический подход к процессу принятия решения.
7. Охарактеризуйте этап принятия решения «Постановка проблемы».
8. Дайте характеристику этапов принятия решения – «Выявление альтернатив», «Выбор лучшей альтернативы».
9. Опишите этапы принятия решения – «Внедрение решения в практику», «Проверка результата».
10. Основные принципы руководства.
11. Дайте определение типу руководства.
12. Назовите типы руководства и дайте краткую характеристику.
13. Классифицируйте типы руководства.
14. Определите факторы типа руководства.
15. Дайте характеристику фактора «Способности и личностные качества руководителя», «Способы и личные качества подчиненных».
16. Особенности трех факторов руководства: «Рабочая обстановка», «Традиции и типы управления», «Тип руководства непосредственного начальника».
17. Особенности отношения к труду.
18. Дайте определения коммуникации и назовите ее основные этапы.
19. Два условия эффективности обратной связи.

20. Сформулируйте основные направления распространения деловой информации в организации.

21. Недостаточное понимание важности коммуникаций.

22. В чем заключается неправильная психологическая установка?

23. Назовите наиболее распространенные ошибки плохой структуры сообщения.

24. Основные методы обращения с людьми.

25. Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям.

26. Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

27. Девять правил воздействия на людей.

28. Как стимулировать инициативу и творческое отношение к труду?

29. Контроль как одна из функций управления.

30. Опишите основной процесс контроля.

31. Систематизируйте опережающий контроль.

32. Методы и системы адекватности контроля.

4. СОВРЕМЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ЛИЧНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО

Изложение курса было бы неполным, если после изложения содержания процессов управления не остановиться на самой личности управляющего (менеджера), т. е. тех требованиях, которые предъявляет к нему современное производство.

4.1. Роль управляющего

В настоящее время не только качества менеджеров и способы их обретения, но и сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя является предметом серьезных дискуссий. Родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т. п.). Они вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако в 80-е годы американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неправильном увлечении «наукой управления». Ведь японцы – пожалуй, самая учащаяся и способная к обучению нация – так и не пришли к идее формирования профессиональных управляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а руководителей они готовят, прежде всего, посредством опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, с другой – управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И тем не менее жизнь берет свое, и хорошие «школы бизнеса», фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, необходимо учиться этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегать ошибок, находя наилучшие пути к успеху. Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть совсем иными, нежели были раньше. Они должны обладать новыми качествами. Не случайно, доля административно-управленческих работников (вместе с инженерами и учеными), занятых даже в обрабатывающей промышленности США, повысилась с 15% в конце 50-х годов до 30% в середине 80-х. В некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80%. И это несмотря на то, что огромная масса специалистов по управлению ушла из административного аппарата фирм в самостоятельные, действующие на основах жесткой самоокупаемости компании по оказанию деловых услуг. Нет никаких заметных тенденций сокращения и государственного аппарата в ведущих капиталистических странах. Повышение численности, удельного веса управленцев происходит в условиях, когда в частном бизнесе идет учет каждого цента или пенни, затраченного на управление, а государственные бюджеты находятся под контролем демократических институтов.

4.2. Требования к управляющему

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая

влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно придти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволяют предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и потребуется в будущем.

Излагаемый далее материал основан на исследовании английских консультантов по управлению Майка Вудкока и Дейва Фрэнсиса. (Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: «Дело», 1991). Исследования позволяют выделить одиннадцать факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере препятствуют жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспосабливание. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий многих людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Встречаясь с проблемами, которые оказываются им не по силам, многие менеджеры ищут помощь в книгах или интернете. К несчастью, многие управленческие рецепты, разработанные в прошедшие годы, не годятся для наших дней. Вкратце можно сказать, что управление в наступающие десятилетия потребует наличия у менеджера следующих навыков и способностей:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решения проблем;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;

- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет конкретные требования, нельзя сказать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. Таким образом, из приведенного определения может быть выведен список из одиннадцати потенциальных ограничений.

4.3. Возможные проблемы менеджера

1. *Неумение управлять собой.* Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и своим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены неспособностью управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые потом могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные принципы или принципы которых непостоянны, или те, чьи ценности не со-

ответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

3. *Смутные личные цели.* Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Если менеджер неспособен определять цели, может стремиться к недостижимым либо к нежелательным целям или к целям, которые несовместимы с современностью, значит он обладает смутными личными целями. Часто недооцениваются альтернативные варианты, и поэтому упускаются важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все силы и время. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. *Остановленное саморазвитие.* Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы.* Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.

6. *Недостаток творческого подхода.* Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой

изобретательностью редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других быть творцами и использовать новые подходы к работе. Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход к работе, несмотря на трудности, ограничен недостатком творческого подхода.

7. *Неумение влиять на людей.* Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры не способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, обречен на неумение влиять на окружающих.

8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.* До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи, не способны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других, особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел и не соответствует нынешним условиям, неэтичен, негуманен, недостаточно понимают суть управленческого труда.

9. *Слабые навыки руководства.* Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать «способность к руководству людьми». Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит

к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, не способен эффективно руководить.

10. Неумение *обучать.* Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, который не способен или не желает помогать развитию других, – плохой учитель.

11. *Низкая способность формировать коллектив.* Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджер не умеет сформировать группу.

Далее рассмотрим пути преодоления некоторых проблем менеджера.

1. Неумение управлять собой

Все аспекты управления между собой взаимосвязаны, но для удобства мы исследуем проблему с четырех точек зрения:

1) поддержание физического здоровья,

2) рациональное распределение сил,

3) преодоление трудностей,

4) рациональное распределение времени.

Поддержание физического здоровья

Было время, когда каждый усердно тренирующийся человек становился объектом едких замечаний со стороны осанистых господ, попыхивающих сигаретами над бокалами джина с тоником. Современные руководители куда лучше понимают необходимость поддержания физической формы. Изменилась мода, и сейчас просто неудобно признать, что вы не играете в теннис, не плаваете, не бегаете по утрам и т. д. Уже столько написано о различных видах спорта и способах делать зарядку, что излишне повторять это здесь. Однако практический опыт и наблюдение за менеджерами, хорошо управляющими собой, убедили нас в содержательности следующих принципов.

Следите за своим весом. Удачливому и занятому руководителю предоставляется масса возможностей слишком много есть и пить. Избыточный вес убийствен. Если у вас избыточный вес, очень важной задачей для вас становится выбор здорового образа питания. Существуют специальные организации, книги и специалисты, профессионально обучающие тому, как управлять собой в вопросах питания.

Балансируйте свои нагрузки. Одни виды деятельности истощают силы, другие – их восстанавливают. Здоровье – это вопрос равновесия, поэтому для менеджеров важно не допускать несбалансированности своих нагрузок. Выбирайте такие виды деятельности, которые совместно обеспечивают наполненную и разнообразную жизнь.

Избегайте вредных привычек. Менеджеры подвержены многим распространенным пристрастиям. Наиболее известны табак и алкоголь. И то и другое опасно для здоровья, и риск возрастает с ростом их потребления.

Рациональное распределение сил

Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы – сложная задача, но мы предложим вам некоторые рекомендации, которые уже пригодились другим.

Стремитесь изучить себя. Два важных фактора личности менеджера часто ограничивают его энергию и силы. Во-первых,

менеджер, подавляющий свои эмоции, стремясь вести себя как «следует», может лишиться природной уверенности. Во-вторых, силы менеджера могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в его ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний и раскрепостить свою личность.

Не бойтесь выражать свои чувства. Трудно переоценить значение выражения своих чувств для поддержания здоровья и сил человека. Необходимо переживать, признавать и выражать свои чувства. Не выражая их должным образом, человек часто ощущает себя расстроенным, даже не зная отчего.

Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими. Общение с окружающими – это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку и достичь гармонии в отношениях.

Ищите вызов. Успех обычно увеличивает способность конструктивно использовать свою энергию. Многие наслаждаются, преодолевая трудности и «побеждая» вопреки препятствиям. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызвать и обязательно вызовут истощение сил и угнетенное состояние, поэтому руководителям необходимо тщательно выбрать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности, а не подорвать их.

Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них. Ошибаться
и терпеть неудачи – это, видимо, неизбежно, так же как и вспоминать их потом с чувством глубокого сожаления. Однако неудачи дают возможность лучше узнать себя и исправить сваи действия в будущем. Признание неудач – это необходимая составная часть человеческого опыта.

Оцените, чего вы стоите. Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Если негативное отношение существует, с ним необходимо считаться, но чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя.

Преодоление трудностей.

Люди по-разному реагируют на затруднения. В то время как один может страшно расстроиться, потеряв часы, другой спокойно справляется с серьезной кризисной ситуацией, не чувствуя никакого потрясения. Полезно поразмышлять над влиянием затруднений на действия людей. Во всякой управленческой работе они время от времени возникают. Но когда руководитель говорит, что он «в затруднении», это обычно означает, что он чувствует себя неспособным подобающим образом справиться со своими обязательствами и требованиями ситуации.

Медики заинтересовались реакцией людей на затруднения и начали исследовать стрессовые проявления человека. Из их сообщений следует, что мы живем во времена возрастания стрессовых нагрузок. Во многих западных странах каждый пятый в той или иной момент своей жизни вынужден обращаться за медицинской помощью в связи с нервными заболеваниями.

Стресс обычно описывается ощущением внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как затрудненное дыхание и увеличение мускульного напряжения. Иногда организм реагирует на перегрузку изменением характера мозговой активности. Поскольку люди под влиянием стресса становятся более уязвимыми по отношению к ежедневным затруднениям, качество их работы снижается. В крайне стрессовой ситуации человек может становиться рассеянным или просто сдается и избегает нагрузки хотя бы мысленно. Полезно, однако, знать, что стресс – это реакция человеческого организма и в определенной степени ею можно управлять. Для тех, кто успешнее других управляется со стрессом, характерны следующие черты:

1. Они могут откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся способными справиться с ними. Напротив, люди, подверженные стрессам, зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем.

2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например, к интенсивным физическим занятиям или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Они способны бросить взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Им удается управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистическое планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем.

5. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами.

6. Они правильно оценивают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это.

7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы потом взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовыми приложить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть – навыки в решении проблем. Наиболее важна способность менеджера творчески подходить к решению проблем. Некоторые считают, что этого легче добиться, если использовать методы, позволяющие расслабиться. Основа этих

методов – в познании процессов, происходящих внутри вас, и сознательном создании состояния покоя в ваших мыслях и чувствах. Расслабление восстанавливает силы тела и успокаивает ум необычайно быстро.

Рациональное распределение времени

У многих руководителей возникают проблемы с распределением времени: столько всего нужно сделать, что вполне можно было бы работать по двадцать часов ежедневно. Однако те, кто умеет им эффективно распоряжаться, становятся крайне скрупулезными. «Вкладывая» свое время, они постоянно задают себе вопросы:

- надо ли мне делать это?
- хочу ли я делать это?
- какими могут быть потенциальные результаты?
- как это сделать проще всего?
- могу ли я привлечь себе в помощь дополнительные ресурсы?
- не могу ли я делать также что-либо еще?

Идея, неявно содержащаяся в термине «вклад времени», крайне полезна. Относитесь к своему времени так же, как удачливый вкладчик капитала обращается со своими акциями. Проблемы в том и другом случае похожи. Инвестор не может иметь вклады всюду, и поэтому выбирает определенные капиталовложения, так распределяя свои инвестиции, чтобы общий эффект был наибольшим. Точно так же и менеджер располагает ограниченным количеством времени и должен, вкладывая его, максимизировать свои результаты.

На идею «Не могу ли я делать также что-либо еще?» наталкивают удачливые руководители, ухитряющиеся «угнаться за двумя зайцами». Разработан метод, который назван «Удвоение». Целью «Удвоения» является сознательное использование времени для выполнения не одной, а нескольких задач сразу. Например, поездку по железной дороге можно использовать для чтения технического журнала, а послеобеденная беседа может пригодиться для опробования ваших взглядов или для того, чтобы научиться чему-либо у окружающих. Поскольку каждый момент вре-

мени может использоваться для выполнения нескольких задач, нужно четко представлять себе те возможности, которыми вы располагаете. «Удвоение» может стать полезным и в управлении, и в обычной жизни.

Для руководителей, рационально распоряжающихся временем, характерны четыре общие черты:

1. Они бережливо относятся к своему времени, осознавая, что это бесценный ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде чем принять решение о выделении времени на какую-либо конкретную деятельность, руководитель оценит, так ли уж она полезна. Та, которая не обещает весомых результатов, сразу же отвергается.

2. Они совершенствуют умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи задач от одного лица к другому. С передачей своей ответственности за выполнение задачи, полномочий и возможностей по ее решению высвобождается время на более ценную деятельность.

3. Они планируют использование времени. Составляется расписание действий, готовится та или иная форма сетевого плана так, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

4. Их подход к решению проблем основан на оценке его эффективности. При возникновении трудностей и в моменты, когда необходимо найти решение, руководитель, эффективно использующий время, выберет такой метод, который приведет к эффективному решению проблемы.

2. Размытые личные ценности

Каждый руководитель выбирает, что и как делать. Вы можете принять решение подняться утром с постели или оставаться в ней, питаться подобно Генриху VIII или индуистскому богомольцу, быть полностью поглощенным работой или делать ровно столько, чтобы кое-как перебиться. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего воспитания, поведения, взглядов наших коллег и возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным.

Ваши решения – то, что вы выбрали как важное и правильное, – оказывают большое влияние на вашу жизнь, на то, как вы относитесь к окружающим, и на то, каким человеком вы становитесь. Эти решения, принятые в прошлом, определяют ваше поведение в настоящем, они становятся основой ваших ценностей. Таким образом, ценности – это выбор того, что, по-вашему, является важным и стоящим.

Некоторые ценности разделяются всеми членами общества или нации. Они распространяются и поддерживаются законами, средой, обычаями и всеобщим одобрением. Во всех обществах есть люди, чья работа или роль состоит как раз в прояснении и поддержании ценностей. Работа руководителя во всех ее видах обязательно включает в себя вынесение суждений о том, что важно, а что – нет. Далее приводятся некоторые из альтернатив, с которыми сталкивается большинство менеджеров.

Власть. Нужно ли относиться к ней с уважением? Нужно ли подвергать ее сомнению?

Равенство полов. Нужно ли относиться одинаково к мужчинам и женщинам? Должны ли женщины иметь особые привилегии? Может ли пол влиять на поведение человека на работе?

Равенство рас. Могут ли расовые различия влиять на отношения людей? Как вы относитесь к людям иной культуры?

Возраст. Зависит ли ваше отношение к людям от их возраста? Как ваше представление о возрасте влияет на ваше поведение?

Профессиональное положение. Насколько вы уважаете мнение эксперта? Насколько сильно влияет на ваше мнение о человеке его образование?

Отношение к риску. Не боитесь ли вы риска? Пойдете ли вы на риск, зная, что неудача повлияет не только на вашу судьбу?

Результат работы. Чем должны пожертвовать, чтобы добиться результата? Что вы считаете удовлетворительным результатом?

Помощь другим. До какой степени необходимо помогать тем, кто оказался в затруднении? Должны ли люди отвечать за по-

следствия своих поступков? До какой степени необходимо помогать слабым людям? Является ли оказание эмоциональной поддержки частью вашей работы?

Поощрения/наказания. Нормально ли реагируют люди на наказания? Какой вид наказаний действует лучше всего? До какой степени можно навязывать образцы? Чем можно реально заинтересовать людей?

Законность. Всегда ли следовать духу закона? Всегда ли следовать букве закона?

Выигрыш/проигрыш. Хотите ли вы победить? Что означает одерживать победу? Должны ли окружающие проигрывать? Насколько велики ваши шансы на выигрыш?

Участие в управлении. Стремитесь ли вы к «открытому» управлению? Насколько активно вы привлекаете к делу окружающих? Нужно ли делиться властью?

Жизнь/работа. Какую часть сил следует тратить на работу? Насколько важны для вас семья и друзья? Насколько важно для вас ваше здоровье?

Удовольствие. Должна ли жизнь приносить удовольствие? Должна ли работа быть вам в радость? Важен ли для вас творческий подход к работе?

Открытость. До какой степени нужно заботиться о том, чтобы быть откровенным? Полезно ли демонстрировать свою «слабость» окружающим? Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий, и он склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений. Поэтому целесообразно иметь тот или иной ответ на каждый вопрос о вышеназванных ценностях, даже если по мере накопления опыта эти ответы будут меняться. Процесс рассмотрения возможностей и прояснений вашей личной позиции требует времени, но в качестве отдачи вы получите возросшую компетентность, твердость, решительность и солидарность в поступках.

4.4. Ценности

Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они ускользают от понимания. Их можно распознать, только изу-

чая свои реакции и подходы, лежащие в основе вашего поведения. Слишком часто люди не чувствуют себя уверенными и спокойными в отношении своих ценностей и не хотят нести ответственность за последствия собственных решений. Это становится более понятным при рассмотрении вопроса о том, как вырабатываются ценности.

Американский психолог и психиатр Эрик Берн (Леонард Берстайн, 1910-1970) выдвинул идею о том, что люди, принимая важные решения по поводу себя и других, формируют свои основные жизненные позиции (ценности), которые имеют фундаментальное влияние на всю их жизнь. Берн нашел простой и ясный способ описать четыре основные жизненные позиции. В соответствии с моделью Берна, люди могут считать себя «в порядке» (ощущая себя «хорошо») или «не в порядке» (ощущая себя «плохо») и аналогично придают оценку «в порядке» или «не в порядке» окружающим. Четыре крайние жизненные позиции, связанные с различными комбинациями этих оценок, можно описать следующим образом:

1. *Я в порядке – вы в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе. В целом, они считают жизнь обнадеживающей и приятной, склонны чувствовать себя удовлетворенными ею и довольствоваться тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредоточиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям, считая, что от них можно многого добиться. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми, но ценят добрые отношения, контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

2. Я в порядке – вы не в порядке. Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе, но они чувствуют очень существенную разницу между собой и окружающими. Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими, чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся

демонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными, таких руководителей обычно не любят.

3. *Я не в порядке – вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, несоответствии требованиям, неудачах – действительных или воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они справляются с ними не так хорошо, как другие. Других же они оценивают более высоко, считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди этой жизненной позиции смотрят на окружающих снизу вверх.

4. *Я не в порядке – вы не в порядке.* Люди этой позиции могут чувствовать себя подавленно, могут утратить веру в свою способность создать себе приемлемые жизненные условия или ощущать удовольствие от жизни. Они не только низко ценят себя, но воспринимают и окружающих как людей тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь крайне отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевленности.

Человек может найти оправдание для всех четырех жизненных позиций, описанных Берном. Всегда накапливаются данные, свидетельствующие, что его отношение к жизни оправданно. Эти оправдания часто собираются неосознанно, так что сам человек не замечает этого. Жизненные позиции оказывают большое влияние на поведение людей.

Активные и пассивные менеджеры

Каждому человеку следует стараться стать более открытым и положительно настроенным. Это особенно ценно для руководителей, ведь именно они ответственны за возбуждение в других желания брать на себя инициативу и добиваться результата.

Те, кто принимает положительное отношение к жизни, заинтересованы в том, чтобы налаживать контакт с окружающими, испытывать новое, хотят чего-то добиться. Они рассматривают каждую ситуацию как полную разных возможностей. Они стремятся пусть и не к самым серьезным, но расширяющим их возможности испытаниям, готовы к риску и экспериментированию ради того, чтобы обеспечить собственный рост и развитие. Они стремятся устанавливать обратные связи с окружающими и заинтересованы в открытых и лишенных характера эксплуатации отношениях с ними. Они в течение своей жизни готовы изменяться, проходя периоды переоценки ценностей и адаптации к новым. Опыт тяжело дается им, потому что они глубоко переживают свои подъемы и спады.

Тех же, кто избирает отрицательное отношение, характеризует недостаток открытости и ограниченная подвижность. Им трудно быть предприимчивыми, и они не способны вырваться из круга рутинных операций, не приносящих удовлетворения и не обеспечивающих саморазвития. Они избегают риска и испытаний, или, напротив, такие люди иногда идут на риск, почти не думая о своем благосостоянии. Отношения с окружающими у них обычно поверхностные или отрицательные, они сопротивляются установлению обратных связей, общение с ними неплодотворно. Общая пассивность может сопровождаться у них неискренностью, стремлением поэксплуатировать других и другими поступками, негативно влияющими на отношения с людьми.

В каждом человеке есть активная и пассивная сторона, и ни одного нельзя полностью отнести к той или другой категории. Вы сами можете решить, какую часть своей натуры вы хотели бы поддерживать и поощрять. Подобное решение имеет фундаментальный характер, ведь если вам не удастся оценить и поддержать активную сторону, то, соответственно, усилится противоположная сторона.

Процесс прояснения ценностей

Систематизированное прояснение ценностей представляет собой процесс познания, но в отличие от других видов познания здесь большая часть требуемых данных содержится внутри само-

го человека. Окружающие могут помочь вам прояснить ваши ценности, но окончательный выбор вы делаете сами. Последовательное приближение к нужному результату достигается в следующие пять этапов:

1. *Решение быть правдивым.* Ценности довольно трудно выявить, поэтому добиться изменений в себе можно только приняв решение быть максимально правдивым, даже если это значит, что временами вы будете чувствовать себя глупым или незрелым. Не взяв на себя такого обязательства, вы вряд ли добьетесь настоящих перемен.

2. *Открытое выражение ваших сегодняшних взглядов.* Выявить ценности можно лишь в результате их обсуждения, обдумывания. Но это требует полного выражения ваших взглядов по данному вопросу, даже если вам самому не нравится то, что вы говорите, или вы находите эти взгляды непоследовательными. Необходимо знать, какова ваша позиция в настоящий момент.

3. *Анализ альтернатив.* Обычно на одно и то же можно смотреть по-разному, поэтому необходимо изучить разнообразные точки зрения. На первом этапе идентифицируются все взгляды влияния на проблему ценностей. Далее следует этап испытаний, на котором вы взаимодействуете со всеми и выбираете, какие же ценности более подходят для вас. Таким образом, глубокое исследование позволяет вам свободно выбирать из хорошо изученных альтернатив.

4. *Проверка на последовательность.* Прояснив ценности, вы можете обнаружить непоследовательность, противоречия в более общих подходах или в общей системе ценностей. Логические или эмоциональные противоречия должны послужить вам указанием на необходимость более глубоко изучить эти вопросы.

5. *Сопоставление с практическим образом действий.* Зачастую люди ведут себя вовсе не в соответствии со своими ценностями. Это говорит о том, что они далеко не убеждены в тех умозаключениях, которые сделали, и, соответственно, должны заново изучить, во что же они действительно верят. С другой стороны, может оказаться, что определенные изменения в системе ценностей еще недостаточно сказались на поведении, чтобы из-

менить давние привычки. Оба объяснения допустимы, однако, во всяком случае, поведение, не совпадающее с декларированными ценностями, свидетельствует о необходимости дополнительной работы.

Контрольные вопросы

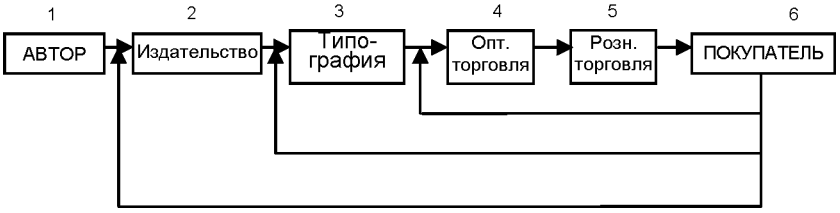
1. Сформулируйте понятие и назовите ее основные задачи.
2. Назовите основные этапы процесса управления фирмой.
3. Перечислите существующие правила создания эффективной организационной структуры.
4. Основные этапы разработки политики фирмы.
5. Сущность планирования деятельности и развития фирмы.
6. Перечислите методы внутреннего управления и дайте им краткие характеристики.
7. Опишите американский кризис 80-х годов и поиск выхода из него.

5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

Вышеизложенный подход к управлению предприятиями в целом применим и к полиграфической отрасли, однако существуют определенные особенности. Основные специфические особенности управления трудовыми процессами в полиграфии изложены в настоящей главе.

Под термином полиграфия будем понимать весь процесс организации книжного дела.

На рис. 13 приведена примерная схема организации книжного дела (книжного бизнеса), показан технологический процесс движения интеллектуальных и материальных ресурсов от авторского оригинала до печати книги и реализации ее на рынке.



5 Рис. 13. Схема организации книжного бизнеса

Далее рассмотрим подробнее каждый из элементов этой схемы.

5.1. Автор

Автор – это человек, творческим трудом которого создано произведение, охраняемое авторским правом. Издательство, принявшее решение о публикации авторского произведения, приобретает у автора право (Глава 70 Гражданского кодекса РФ) на его издание и заключает с автором договор об условиях издания и распространения произведения. Заключению договора с автором предшествует предварительная и порой занимающая немало времени работа: подбор автора или авторского коллектива, со-

ставление и утверждение плана-проспекта издания, при необходимости – его рецензирование, а также в отдельных случаях – рассмотрение пробных глав будущей книги.

5.1.1. План-проспект издания

Как правило, прежде чем заключить договор с автором, ему предлагается представить **план-проспект** будущего произведения. На этом этапе редактор вместе с автором уже определили тему и характер издания, основные требования, которым оно должно удовлетворять, а также его объем.

План-проспект издания в лаконичном, сжатом виде раскрывает содержание подразделов произведения, позволяет издательству не только полнее представить себе его состав и тематическое содержание, но и структуру, а также глубину и широту охвата темы.

Желательно, чтобы автор проставил в плане-проспекте и объемы подразделов. Для редактора это важно, поскольку позволяет оценить соотношение структурных элементов произведения, рациональность использования его согласованного объема. Квалифицированно подготовленный план-проспект включает также число и характер иллюстраций, определяет состав приложений и аппарата издания (указатели, примечания и комментарии и др.).

Для произведений художественной литературы план-проспект, конечно, не требуется. Здесь обходятся обычно согласованием между автором и издательством темы и объема произведения, иногда оговариваются главные герои и основные сюжетные линии, что характерно главным образом для заказных изданий, произведений, продолжающих начатые серии, и так далее. Для другой литературы написание и утверждение плана-проспекта является обязательным этапом в работе над книгой.

Одобренный редактором план-проспект должен быть утвержден руководством издательства.

5.1.2. Рецензирование

Рецензия – это критический разбор и оценка того или иного произведения. В период советского книгоиздания рецензирова-

нию уделялось особое внимание, поскольку для издательства оно было своеобразным прикрытием, гарантией «правильности» выпускаемой литературы, прежде всего с идеологических позиций. После демократизации общества и, соответственно, книгоиздания издательства зачастую стали пренебрегать рецензированием. Происходило это по разным причинам. Из-за отсутствия идеологических запретов, по экономическим причины (рецензии хорошего специалиста стоят денег), а еще чаще – по причинам непрофессионализма, особенно в начальный период формирования рынка (в период издательского бума конца 80-х – начала 90-х гг. в книгоиздание пришло множество дилетантов).

В то же время рецензирование и сегодня остается важным инструментом в деле создания качественной литературы, в частности – профессиональной, а особенно – учебной.

Рецензия может быть внутрииздательской и внешнеиздательской. Первая выполняется штатным сотрудником издательства, вторая заказывается специалистам, не работающим в издательстве.

И в том, и в другом случае рецензент помогает издательству ответить на главные вопросы, касающиеся произведения:

- соответствует ли содержание утвержденному плану-проспекту и своему названию;
- насколько учитывается современный уровень разработок в той области знаний, которой посвящена книга;
- отвечает ли язык произведения читательскому адресу; каковы его положительные и отрицательные стороны; какие изменения должны быть внесены автором в текст;
- если это учебник или учебное пособие, соответствует ли рукопись учебной программе и так далее.

Издательство может согласиться или не согласиться с рецензентом – в любом случае рецензия помогает издательству вернее оценить содержание готовой рукописи, ее место на рынке аналогичной литературы и перспективы реализации, а значит, в какой-то мере и экономическую эффективность проекта.

В серьезных изданиях фамилия рецензента указывается на обороте титульного листа книги.

5.1.3. Авторский договор

После того как утвержден план-проспект рукописи, с автором заключается договор.

Смысл авторского договора (он же издательский договор) заключается в том, чтобы сформулировать требования к заказываемому произведению, определить права и обязанности каждой из сторон, т.е. автора и издателя. Авторское право в нашей стране регулируется Главой 70 Гражданского кодекса РФ.

Поскольку авторское право не предусматривает заключение договора на использование произведения, которое еще не создано, но может быть создано в будущем, предусматривается возможность заключения авторского договора-заказа, по которому автор обязуется создать конкретное произведение и передать его издательству для использования.

Договор подписывается автором и руководителем издательства, а если договор заключается с коллективом авторов, то всеми соавторами произведения. Первый экземпляр договора хранится в издательстве, второй передается автору.

В любом случае до подписания договора с автором издательству необходимо выяснить, кому принадлежат исключительные авторские права на использование произведения (если оно существует уже в готовом виде), а также существуют ли другие договоры на это произведение.

Если речь идет об издании произведения умершего автора, то договор заключается с наследниками.

Не исключено, что автор имеет договор с литературным агентством или литературным агентом, которые и представляют интересы автора. В этом случае переговоры о заключении договора можно вести либо с агентством (агентом), либо с самим автором, который также вправе подписать договор.

Со временем каждое издательство формирует свой круг авторов, с которыми оно работает постоянно и из которого делает отбор при подготовке нового произведения на запланированную тему. Как правило, издатели ведут свою базу данных авторов, в которую записывают не только их личные данные, но и результа-

ты их творческой деятельности в интересующей издательство сфере (публикации в периодической печати, уже вышедшие книги, рецензии их творчества и т.д.)

Отметим, что не всегда книги, выпускаемые издательством, можно отнести к так называемым собственным изданиям, то есть к изданиям, подготовку, тиражирование и реализацию которых издательство полностью финансирует. Есть еще и заказные издания, и издания, выпускаемые за счет автора.

Заказное издание – издание, которое издательство выпускает по заказу какого-либо юридического лица, полностью оплачивающего расходы на его подготовку и производство и отвечающего за распространение тиража.

Издание за счет автора – книга, выпускаемая издательством по договору с автором, покрывающим все расходы на нее и обеспечивающим ее распространение.

5.2. Издательство

5.2.1. Работа с автором

Готовое произведение автор должен представить в срок, определенный договором. Если срок нарушен, то решение о дальнейшей судьбе договора принимает руководство издательства. В случае расторжения договора составляется акт о прекращении издания.

На первом этапе издательство принимает рукопись на основании оценки ее соответствия действующим нормативным документам, касающимся текстовых оригиналов и оригиналов иллюстраций. Основными являются ГОСТ 7.89-2005 «Оригиналы текстовые авторские и издательские. Общие требования» и ОСТ 29.106-90 «Оригиналы изобразительные для полиграфического репродуцирования. Общие технические условия».

Авторским текстовым оригиналом называется текстовая часть произведения, подготовленная автором (коллективом авторов) для передачи в издательство и последующей редакционно-издательской обработки. Он служит основой для изготовления издательского текстового оригинала.

Авторские оригиналы иллюстраций представляют собой плоские графические или фотографические изображения, предназначенные для полиграфического воспроизведения.

В зависимости от исполнения авторские текстовые оригиналы делятся на

- машинописные;
- печатные для переиздания без изменений (повторные);
- печатные для переизданий с изменениями;
- распечатки с кодированных оригиналов (подготовленных на компьютере);
- рукописные.

Любая форма представления авторского оригинала должна быть обусловлена авторским договором.

Одно из важнейших требований, предъявляемых к авторскому оригиналу, – его комплектность, т.е. полнота всех его составных частей. В наиболее полном виде он должен содержать:

- титульный лист, оформленный в соответствии со стандартом «Издания. Выходные сведения» и подписанный автором (всеми соавторами) с обозначением даты сдачи, общего числа страниц, с перечислением составных частей всего оригинала и числа единиц в каждой части;
- текстовый оригинал, включающий основной и дополнительные тексты, а также те элементы книги, которые заказаны автору издательством (предисловие, оглавление, аннотация, тексты колонтитулов, указатели, затекстовые примечания и комментарии, библиографический список, список иллюстраций);
- 2-й экземпляр текстовой части оригинала;
- рабочее оглавление (перечень всех без исключения заголовков с их смысловой соподчиненностью);
- авторские оригиналы иллюстраций (в конвертах);
- текст подписей к иллюстрациям.

Если авторский оригинал соответствует приведенным выше требованиям, в издательстве регистрируется срок его поступления и автор получает расписку в получении его рукописи. После

принятия рукописи издательство должно дать автору ответ, принято его произведение к изданию или не принято.

Принята авторская рукопись издательством или нет, должен сообщить редактор, который оценивает рукопись с точки зрения соответствия ее содержания требованиям издательства и дает заключение о пригодности ее к изданию.

С замечаниями редактора и рецензента, если таковой был, знакомится автор, который их принимает или обоснованно отвергает. На этом этапе рукопись дорабатывается, после чего вновь возвращается в издательство. Сроки доработки рукописи определяются авторским договором. Возможно, что уже доработанный вариант рукописи не в полной мере удовлетворит издательство и автор вынужден будет взяться за дополнительную работу.

Наконец, все вопросы сняты и рукопись одобрена. Сам факт одобрения фиксируется письменно и утверждается руководством издательства.

С одобренной и принятой к изданию рукописью продолжает работать редактор.

5.2.2. Редактирование

Авторский оригинал проходит в издательстве редакционную подготовку, в результате которой осуществляется подготовка оригинал-макета или издательского оригинала.

Редактирование – это составная часть издательского процесса, творческая работа редактора совместно с автором над рукописью произведения в целях улучшения его содержания и формы, подготовки к полиграфическому воспроизведению и выпуску в свет.

Редактирование – процесс творческий и во многом зависит от типа издания. Каждая новая рукопись требует от редактора новых подходов, новых решений, новых идей.

Изменение экономической среды и внедрение новых редакционно-издательских технологий, основанных на использовании электронно-вычислительной техники, внесли заметные коррективы в работу редактора, но сущность, цели и задачи редактирования не изменились.

Работая над текстом рукописи, анализируя его, редактор оценивает обоснованность авторской мысли, достоверность приводимых в рукописи фактов, точность определений и формулировок, аргументированность выводов, последовательность изложения материала, его структурную организацию и иные особенности текста.

Значительную часть в процессе редактирования занимает редакционная правка авторского оригинала. По степени и характеру вносимых в текст изменений различают несколько видов редакционной правки:

вычитка – исправление технических погрешностей при подготовке переизданий без переработки, а также официальных и документальных материалов;

сокращение – исправления с целью ограничить текст определенным объемом;

обработка – исправления идейно-смысловые, фактические, композиционные, логические, стилистические, но без коренного преобразования текста;

переделка – коренные изменения авторского текста, который служит лишь основой для окончательного текста издания.

Как правило, работая над текстом, редактор использует все перечисленные виды правки в различных сочетаниях.

Методика редакционной правки предполагает наличие ряда правил, целесообразность которых подтверждается опытом. К числу таких правил относятся следующие:

не начинать править, не познакомившись с текстом в целом, не выявив его общие особенности, достоинства и недостатки, не определив главные редакционные задачи;

править только после того, как установлена и точно определена причина неудовлетворенности текстом и продуман путь ее устранения;

не выходить за рамки допустимого редакторского вмешательства в текст, т. е. соразмерять правку с авторским замыслом;

ограничиваться по возможности минимумом поправок, не отдаляясь от авторского текста и используя для правки авторские речевые средства;

критически относиться к каждой вносимой правке, сопоставляя ее с первоначальным текстом, сохраняя смысл исправляемой фразы, фрагмента;

согласовывать все исправления с автором.

Редакционную правку целесообразно начинать с композиционных изменений, а сокращения должны предшествовать правке текста.

Что касается техники редакторской правки, то она проста:

править непосредственно в тексте, зачеркивая слова и буквы тонкой чертой и вписывая новые слова и буквы над ними между строк;

вписывать текст разборчиво;

большие вставки вписывать на полях или на отдельной странице, подклеиваемой к основной;

вычеркивая текст, соединять стрелкой последнее слово перед вычерком и первое после него;

в правке использовать знаки, применяемые при вычитке.

Часто рукописи редактируются вне издательства. Характер готовящихся изданий может потребовать привлечения специалистов, которыми издательство не располагает. К тому же нередко в подготовке издания участвуют несколько редакторов, особенно когда речь идет о сложных и ответственных проектах. Может оказаться необходимым научное, специальное, титульное или литературное редактирование. В каждом конкретном случае вопрос привлечения для редактирования авторского оригинала внештатных специалистов решается индивидуально.

Одновременно с работой над текстом редактор анализирует авторские оригиналы иллюстраций. Иллюстрация призвана помочь читателю лучше понять текст, дополнить его. С помощью иллюстрации выражается содержание, которое или невозможно, или сложно передать в текстовой форме. С этих позиций редактор и оценивает иллюстративный материал.

Хороший дизайн книги в значительной мере зависит от понимания особенностей ее оформления. При этом следует учитывать, что немалую роль здесь играет художественная композиция издания, т.е. такое построение всего оформления и его отдель-

ных элементов, которое создает внутреннее единство оформления как художественно-полиграфического произведения искусства. Слагается она из компонентов полиграфического набора (литер, пробельных материалов и др.).

Главной составляющей художественной формы издания является макет книги. Книга должна быть спроектирована. Макет книги в данном случае – это модель оформления будущего издания, содержащая эскизы оформительских элементов, вплоть до композиции каждой полосы и разворота в издании. Особенно важен принципиальный макет художественного оформления, в котором, наряду с эскизами внешнего оформления, имеются размеченные для типографского набора эскизы важнейших для оформления полос издания – титульный лист, шмуцтитулы, спусковые и концевые полосы, типовые полосы с иллюстрациями, с заголовками различной соподчиненности, сносками и так далее. Макет определяет формат полосы, используемые кегли и начертания шрифтов, отбивки между наборными элементами, оформление оглавления, вспомогательных указателей, затекстовых комментариев и примечаний, выходных сведений.

Важнейшим исходным моментом в процессе макетирования книги является выбор ее формата, который во многом зависит от функциональных условий (карманное издание, кабинетная книга, настольный справочник и т.д.) и возможностей типографии, в которой размещен заказ. Помимо формата есть множество других компонентов, формирующих книгу как целое. К ним относятся:

текстура и тон бумаги, на которой печатается книга;

шрифт, используемый для основного и вспомогательных текстов;

пропорции самого издания и наборной полосы;

соотношение полей книжной страницы;

конфигурация текстового набора;

формат строки;

межбуквенные, межсловные и междустрочные интервалы;

средства зрительного расчленения текста (абзацные отступы, втяжки, отбивки, инициалы (буквицы), шрифтовые и цветовые выделения, элементы рубрикации, маргиналии);

колонцифры, колонтитулы, колонлинейки;

иллюстрации.

Каждое издание представляет собой сложное сочетание элементов, различных по замыслу, назначению и своему зрительному облику. При работе над оформлением книги требуется сочетание таких качеств, как воображение, гармоническое восприятие зрительных образов, восприятие печатного слова как средства коммуникации, хорошее знание полиграфических процессов.

Дизайн текста определяют многие его элементы. Основным из них является шрифт, который есть средство передачи текста в книге.

Шрифт может быть наборным и рисованным. Последний используется главным образом для оформления таких элементов издания, как обложка, переплет, титульный лист, внутренние заголовки. Рисованный шрифт формирует индивидуальный облик книги. Для основной же ее части используется наборный шрифт. Выбирая шрифт, необходимо учитывать три его характеристики: гарнитуру, начертание и кегль.

Гарнитура – это комплект шрифтов одного рисунка, но разных размеров (кеглей) и начертаний. Каждая гарнитура имеет свое название.

Для наборных текстов желательно в выбранной гарнитуре использовать обычные, *курсивные*, **полужирные** и ***курсивные полужирные*** шрифты. Достичь эффективного дизайна можно с помощью всего нескольких шрифтов.

При выборе шрифта необходимо учитывать и тип используемой для печати бумаги. Так, на газетной бумаге, например, плохо будут выглядеть тонкие, изящные шрифты, а тяжелые, контрастные шрифты выглядят слишком «ослепительно» на мелованной бумаге.

Для обеспечения удобочитаемости издания важен правильный выбор шрифтового кегля. Размер кегля определяется в пунктах (1 пункт = = 0,376 мм). Поскольку понятия эти складывались во времена металлического набора, кеглем считается величина площадки, на которой размещается буква или знак.

Шрифты каждого кегля получили свое название:

бриллиант (кегль 3 пункта);

диамант (кегль 4 пункта);

нонпарель (кегль 6 пунктов);

миньон (кегль 7 пунктов);

петит (кегль 8 пунктов);

боргес (кегль 9 пунктов);

корпус (кегль 10 пунктов);

цицеро (кегль 12 пунктов);

миттель (кегль 14 пунктов).

Оптимальная читаемость набора колеблется от 9-го до 14-го кегля, а для художественной литературы предпочтительны 10-12-й кегль. Комфортность чтения зависит и от формата наборной строки, оптимальной считается строка, в которой содержится 50-55 знаков.

Когда определены параметры основного текста, необходимо выбрать стиль для заголовков внутри текста, решить вопрос об использовании постоянного или переменного колонтитула, определить место размещения колонцифры на полосе, выбрать стиль оформления вспомогательных текстов (таблиц, цитат, сносок, стихотворных строк и др.) и подписей к иллюстрациям. Как правило, в последнюю очередь определяется стиль вступительной и заключительной частей книги, обращая при этом особое внимание на титульный лист, который должен отражать общий стиль заголовков и основного текста книги.

Передавать авторский оригинал в набор можно в разных видах. Мы уже говорили, что сегодня наиболее распространенный вариант – это распечатка рукописи с электронного набора плюс сам электронный файл, который используется для дальнейших операций без повторного набора текста рукописи.

В ходе работы над изданием ведется подготовка оригиналов иллюстраций к репродуцированию и размещению в тексте. Иллюстрации в книге могут быть штриховыми и полутоновыми.

Все рисунки должны быть выполнены в пропорциях, соответствующих дизайн-проекту издания. Именно макет книги позволяет достаточно точно определить окончательные размеры иллюстраций.

Объем используемого иллюстративного материала, а также способ его рационального размещения определяется редактором совместно с автором на начальной стадии работы над книгой.

Требования, которым должен удовлетворять иллюстративный материал, можно свести к следующим для штриховых и полутоновых изображений:

Штриховые оригиналы:

рисунки должны быть выполнены на гладкой белой художественной бумаге;

исправления должны быть выполнены с помощью закрашивания ярким белым цветом;

рисунок должен быть выполнен в масштабе 1:1; 1,5:1; 2:1 по отношению к будущей иллюстрации в книге и иметь соответствующую толщину штрихов. Нельзя допускать слишком тонких штрихов, которые могут пропасть при уменьшении размера;

штриховка пунктиром или перекрестными штрихами должна быть однородной, с постепенным переходом и не иметь слишком тонких или коротких штрихов в текстуре. Они могут быть потеряны при уменьшении размера.

Одноцветные полутоновые оригиналы:

черно-белые отпечатки на глянцевой бумаге (не тонированной, не матовой, не рельефной);

допустима широкая гамма тонов, но с постепенным переходом оттенков, без слишком явных контрастов;

возможность использования примерно полуторного размера для получения печатного размера;

не должны иметь сгибов, повреждений.

Цветные диапозитивы:

диапозитив должен допускать достаточно высокую степень увеличения, чтобы соответствовать печатным размерам (предпочтение отдается профессиональному формату 6×6 или 6×9 см, а не 35-миллиметровому);

при просмотре оригиналов издатель (редактор) и печатник должны находиться в одинаковых технических условиях.

Цветные рисованные оригиналы:

нельзя использовать флюоресцирующие краски (при исполь-

зовании четырехцветной печати их не удается воспроизвести удовлетворительно);

осторожно использовать излишне чистые зеленые, пурпурные и розовато-лиловые краски (правильно они воспроизводятся только путем деления цвета на большее число составляющих, чем набор из четырех цветов);

необходимо, чтобы рисунок был на гибкой подложке, чтобы можно было его сканировать.

Особое место в дизайне книги занимает ее внешний облик. Работа над обложкой и суперобложкой ведется параллельно с работой над внутренним материалом книги, текстом и иллюстрациями.

В издательской практике широко применяются мягкие обложки, твердые переплеты, суперобложка. И хотя предназначение их одно – предохранение издания от внешних воздействий, информирование потребителя об основных данных книги, выполнение рекламных функций, – возможности и достоинства у них разные.

Оформление обложки часто представляют в виде файла или комплекта цветоделенных фотоформ, если же цветоделение было выполнено вручную, то в виде изображения на плотной бумаге с прозрачным покрытием, содержащим инструкции или дополнительные детали.

Работы над обложками (суперобложками) с помощью настольных издательских систем (НИС – электронных систем набора, верстки и обработки иллюстраций с использованием компьютеров) эффективнее и быстрее, чем ручные работы, поскольку НИС дают возможность получить завершенные или близкие к завершенным файлы или фотоформы, требующие минимальных затрат для их подготовки в печать.

Независимо от способа подготовки оригиналов и технологии изготовления фотоформы на обложке должно быть предусмотрено место для штрих-кода.

Прежде чем будет получено окончательное изображение обложки, переплетной крышки или суперобложки, редактору предоставляется предварительный набросок, который может быть выполнен в самом общем виде для определения композиции, а

может быть и уже проработанным решением, включающим определение цветовой гаммы, шрифтового оформления и композиции разворота. В последнем случае необходимо учитывать следующие обстоятельства:

необходимо иметь в виду возможность изменения размеров в последующем, если окончательные размеры книги еще не определены;

необходимо учитывать неизбежные потери в яркости красок при полиграфическом воспроизводстве оригинала;

всегда существует опасность, что использованный в оригинале цвет не будет воспроизведен точно;

если в наброске используются чистые зеленый, пурпурный и розово-лиловый цвета, необходимо учесть, что они трудновоспроизводимы;

тонкие буквы, или буквы маленького размера, выполненные в дополнительном цвете, на фоне одного из четырех основных цветов будут восприняты неадекватно. Суперобложки не должны включать выходные данные, выполненные вывороткой по отношению к цветной иллюстрации. Для надписи и рамки лучше использовать не более двух цветов из четырех основных;

золотое или серебряное тиснение, а также рельефные эффекты могут оказаться весьма выигрышными, но без пробных оттисков нельзя сказать точно, как это будет выглядеть при печати тиража.

Лишь после утверждения представленного художником эскиза формируется окончательное изображение обложки, переплетной крышки или суперобложки.

Издательский оригинал – это произведение, прошедшее редакционно-издательскую обработку, подписанное в набор или печать руководством издательства и подготовленное к сдаче на полиграфическое предприятие.

Готовый к сдаче в печать издательский оригинал является продуктом, завершающим процесс допечатной подготовки авторского оригинала.

Оригинал-макет передается издательством на условиях договора в типографию для печати и тиражирования.

Инициативная роль в книжном бизнесе принадлежит издательству. На основе маркетинговых исследований рынка или опыта по реализации аналогичных или близких по тематике изданий издательство определяет начальный тираж книги (с возможной последующей допечаткой или без нее), ее физические характеристики, формирует цену книги с учетом затрат и нормы прибыли.

Основа деятельности издательства – его интеллектуальная собственность на авторские оригиналы, образующие оборотные фонды издательства. Тираж в виде готовой продукции поступает на склад издательства (или непосредственно на книготорговое предприятие) и образует товарные запасы. Со склада издательства тираж поступает в оптовую или розничную торговлю согласно договорам поставки. В некоторых случаях издательство само занимается реализацией тиража непосредственно конечным потребителям.

Торговая стадия книжного дела выполняется книготорговыми предприятиями, осуществляющими связь производителя книги с ее потребителем. Оборотные фонды торговли – это ее фонды обращения в виде товарных запасов. Разнообразие книжных товаров выражается в широте ассортимента, предлагаемого книготорговой фирмой.

В товарном и финансовом аспектах издательства образуют единую технологическую цепочку в книжном бизнесе с розничной книжной торговлей. Если издательства являются главными инвесторами книжного бизнеса в части редакционных и полиграфических работ, то розничная книжная торговля обеспечивает возмещение и перераспределение суммарных инвестиций в книжное дело путем аккумулирования финансовых потоков от покупателей книжной продукции.

5.2.3. Маркетинговая деятельность издательства

Цели маркетинговой деятельности издательства

Прежде всего следует отметить, что какого-либо единого понимания, что такое маркетинг, не существует. Классическое оп-

ределение Ф. Котлера (маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена) слишком общее и, в свою очередь, требует длительных разъяснений и толкований новых терминов (нужда, потребность, товар, сделка, рынок и др.). Как правило, в современных словарях «маркетинг» трактуется как деятельность, направленная на продвижение товара на рынок, формирование спроса на него и удовлетворение этого спроса.

В каждой сфере деятельности маркетинг имеет свою специфику, связанную, в первую очередь, с особенностями конкретного товара и рынка его сбыта. В этом смысле издательский маркетинг тоже имеет свою специфику.

Маркетинговая деятельность оказывает наиболее активное влияние на деятельность издательства в начале производственного цикла, на этапе тематического планирования, и при его завершении, на этапе реализации выпущенной продукции.

Можно сказать, что маркетинг – это комплекс мероприятий по исследованию всех вопросов, связанных с продукцией издательства, таких как:

изучение потребителя;

исследование мотивов его поведения на рынке;

анализ собственного рынка издательства;

анализ форм и каналов сбыта продукции;

анализ объема товарооборота;

изучение конкурента, определение форм и уровня конкуренции;

изучение рекламной деятельности;

определение наиболее эффективных способов продвижения книг на рынке;

изучение своей «ниши» рынка, где издательство имеет наилучшие по сравнению с конкурентами возможности по реализации своей продукции.

Отличие издательского маркетинга от маркетинга в книготорговом предприятии заключается, в частности, в том, что в последнем случае имеется уже готовый продукт – книга, с которой и работает книжная торговля, тогда как издатель с самого начала

имеет дело с маркетингом несуществующего в каком-либо материальном виде продукта – идеи книги.

Основной целью маркетинговой деятельности издательства можно назвать обеспечение экономической эффективности от реализации книжной программы. К такого же рода общим целям маркетинга относятся и цели, определяющие политику издательства в определенный период времени на определенном рынке. Это могут быть цели:

достижения лидерства на общероссийском или региональных книжных рынках или его сохранение,

представление максимально возможного разнообразия издательской продукции в целях удовлетворения потребностей покупателей в максимально широком диапазоне,

экспансия на приоритетных для издательства рынках и т.п.

Наряду с общими целями издательского маркетинга, существуют и локальные цели, ведь возможности и задачи, решаемые методами маркетинга, многообразны. Так что в ходе реализации перспективных целей издательства выполняются и отдельные маркетинговые компании, направленные, например, на продвижение конкретного издательского проекта, популяризацию бренда издательства или книжной серии, автора или какой-либо издательской акции.

В том, что цели маркетинговой деятельности издательства не есть нечто данное в своей неизменности, легко убедиться, если мы посмотрим на их эволюцию в российском издательском бизнесе за короткое время становления книжного рынка в постсоветский период.

Прежде всего отметим, что необходимость в маркетинге появляется вместе с возникновением конкуренции, то есть с возникновением и развитием самого рынка.

В силу обширности маркетинга как особого вида деятельности, мы не будем пытаться объять необъятное и ограничимся рассмотрением лишь некоторых основных его аспектов. Но прежде чем перейти к этим аспектам, остановимся вкратце на роли редактора в реализации тех маркетинговых действий, о которых мы уже говорили.

Работа современного редактора включает целый комплекс направлений, связанных с разработкой и реализацией идеи не только конкретного издания, книги, но и более крупных издательских проектов. Одним из таких направлений является маркетинг. Редактор должен начинать думать о рынке сбыта для книги не тогда, когда на его рабочий стол ложится готовая рукопись или ее фрагмент. Когда это происходит, зачастую уже трудно что-либо менять, во всяком случае, это может быть связано с финансовыми потерями или дополнительными затратами.

Нужна ли эта книга и может ли она быть продана по приемлемой для издательства цене, необходимо решить до того, как автор получил заказ на нее, а издательство стало формировать благоприятную среду для ее существования в дальнейшем.

В каждом издательстве складывается своя практика решения этого вопроса. Кроме того, в зависимости от размеров издательства различна и степень ответственности редактора за принятие решений в этой части, поскольку в крупных издательствах подобные решения принимают профессиональные маркетологи, а не редакторы. Однако таких издательств немного. В средних и малых издательствах роль редактора как эксперта в вопросах маркетинга гораздо более заметная, а иногда и определяющая. Здесь он сам решает, что издавать, и сам несет ответственность за продвижение книги к читателю.

При принятии решения редактор использует не только личный опыт и интуицию. При необходимости он консультируется со специалистами в конкретной области знания, изучает рынок, анализирует близкую по тематике литературу, консультируется с коллегами, то есть формирует и изучает максимально возможную базу данных по тематике той книги или того направления, с которым работает в данный момент.

В определенной мере характер работы редактора как маркетолога определяется той концепцией маркетинга, которая принята на данный момент в издательстве для решения текущих или перспективных задач.

Концепция маркетинга – это ориентированная на потребителя, интегрированная целевая философия предприятия, фирмы, организации, предпринимателя.

Концепция маркетинга исторически претерпела много изменений. В начале XX века, в период зарождения маркетинга как науки, когда произошла индустриальная революция, в концепции маркетинга преобладал подход, состоящий в управлении производством и реализацией продукции. Эта концепция получила название «Концепция производственной ориентации» (рис. 14). Она ориентирована на ситуации, когда спрос на товар превышает предложение и необходимо найти способ увеличения производства или когда себестоимость товара слишком высока и надо найти способы снизить её.

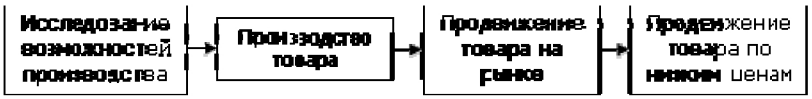


Рис. 14. Схема концепции маркетинга производственной ориентации

Наряду с разработкой путей совершенствования производства, маркетинг большое внимание уделяет совершенствованию товара, улучшению его качества, эксплуатационных характеристик с целью привлечения большого числа покупателей. Эта концепция получила название «Концепция товарной ориентации» (рис.15).

Сущность её состоит в том, что потребитель постоянно хочет иметь товар лучшего качества или более полно удовлетворяющий его запросы.

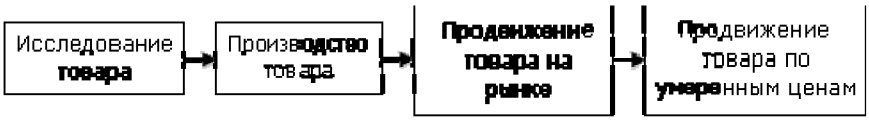


Рис. 15. Схема концепции маркетинга товарной ориентации

Концепция, направленная на интенсификацию коммерческих услуг, получила название «Концепция сбытовой ориентации» (рис.16). Она ориентирована на то, что потребители не будут по-

купать товары, если производители не принимают мер в сфере сбыта и его стимулирования. Её особенность – обеспечение роста продаж с помощью рекламы, мер стимулирования покупателя за произведённую покупку.

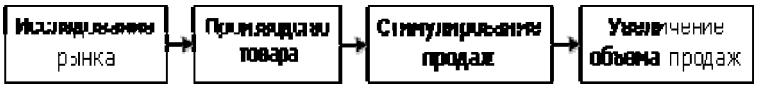


Рис. 16. Схема концепции маркетинга сбытовой ориентации

Все эти концепции направлены на сосредоточение внимания на нуждах продавца, получении им прибыли за счёт роста объёма продаж. В их основе заложен принцип: сначала производится товар, а затем идут активные поиски его потребителей.

Рынок, созданный на этих концепциях, получил название «Рынок продавца». Вместе с тем философия бизнеса покоится на 2 китах – точном знании рынка и расчётах ожидаемой прибыли. Целью маркетинга становится обеспечение рентабельности производства, получение прибыли в заданных границах времени и в пределах имеющихся ресурсов. Это меняет ориентиры маркетинга, поэтому в 60-е годы XX века создаётся рынок, ориентированный на потребителя, – «Рынок покупателя». Концепцией маркетинга становится создание покупателя. Эта концепция возникла как ответ на усложнение и затруднение сбытовой деятельности, когда предложение товара начало обгонять спрос на него. Возникла необходимость изучения требований покупателя и создания товара, удовлетворяющего им.

Вопросами сбыта продукции производитель занимался всегда с появлением рынка. Однако вопросами изучения требований и запросов покупателя начала заниматься только служба маркетинга. Существенное развитие получила «Концепция сбытовой организации предприятий и службы маркетинга».



Рис. 17. Схема концепции сбытовой организации производства

Ориентироваться на покупателей – это значит изучать не производственные мощности предприятия (хотя это тоже надо уметь), а потребности рынка и способы его удовлетворения. Главным для создаваемой производителем продукции становится не то, что думает о ней производитель, а то, что думает о ней покупатель, в чём он видит её ценность для себя. Поэтому производство становится для маркетинга средством достижения цели, а не самой целью. Производитель может разрабатывать и предлагать только то, чего хочет и в чём нуждается потребитель, сущность концепции маркетинга – в создании продукции, ориентированной на запросы потребителя: предприятия, организации, человека. Такая концепция получила название «Чистого маркетинга» (рис. 18). Суть этой концепции определяют такими выражениями: «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести», «Любите клиента, а не товар». Иными словами, концепция чистого маркетинга – это сосредоточенность на нуждах покупателей и их удовлетворении посредством создания товара, его доставки и потребления.

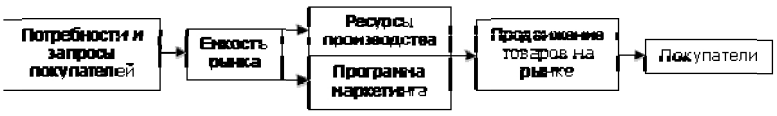


Рис. 18. Схема концепции чистого маркетинга

Вместе с тем концепция чистого маркетинга вызвала резкую критику в свой адрес, которая сводится к тому, что маркетинг в чистом виде способствует ухудшению окружающей среды. Многие упаковочные материалы не поддаются биологическому разложению и являются факторами загрязнения окружающей среды. Всё это обусловило появление новой концепции – «Концепции социально-этического маркетинга» (рис. 19). Она ориентирована на учёт и сбалансированность трёх факторов: получение прибыли производителем, удовлетворение потребностей потребителя и требований общества. Формирование этой концепции идёт под воздействием и контролем общественных организаций и движений.

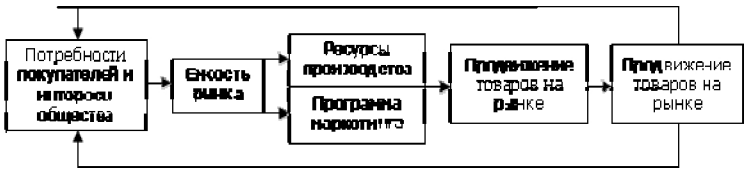


Рис. 19. Схема концепции социально-этического маркетинга

План маркетинга

Разрабатывается, как правило, для каждой книги. В него включают все элементы, необходимые для подготовки книги к продаже и позиционирования ее на рынке. Работа по подготовке плана маркетинга начинается с того момента, когда редактор приступает к работе над рукописью. Иногда и на более ранней стадии, когда рукописи еще нет, но идея книги уже обрела реальные черты.

Самым действенным является взгляд на планирование, изложенный в ставшей уже классической книге Ф. Котлера «Основы маркетинга», который мы и возьмем за основу.

Сводка контрольных показателей. В этой начальной части плана излагаются его основные цели и задачи, формируется основная направленность плана и его структура.

Текущая маркетинговая ситуация. Важная часть плана, которая характеризует стартовую ситуацию для нового издательского продукта. Сюда входит описание рынка.

Опасности и возможности. Излагаются проблемы, которые могут возникнуть при продвижении товара на рынок и его реализации.

Задачи и проблемы. Этот раздел плана является логическим продолжением предыдущего, поскольку обозначаемые в нем задачи и проблемы вытекают из анализа опасностей и возможностей.

Стратегия маркетинга. Представляет собой логическое построение, излагающее пути решения маркетинговых задач на среднюю и долгосрочную перспективу.

Программа действий. Здесь формулируются конкретные мероприятия и действия для достижения намеченных целей и реализации выбранных стратегий.

Бюджеты. Предыдущие разделы плана позволяют выстроить финансовую сторону плана, спрогнозировать возможные прибыли и убытки. После утверждения бюджетная часть плана служит основой для реализации всего плана маркетинга.

Порядок контроля. Включает порядок контроля за исполнением плана маркетинга.

Таким образом, план маркетинга позволяет в концентрированном виде представить ситуацию с созданием, продвижением на рынок и реализацией конкретного издательского продукта, начиная с самой ранней стадии работы с ним.

Бюджет маркетинга

Бюджет маркетинга – финансовый план маркетинга, система показателей, раздел плана маркетинга предприятия, в котором в детализированной форме (по элементам комплекса маркетинга или по мероприятиям маркетинга) приведены величины затрат, доходов и прибыли от (для) осуществления маркетинговой деятельности фирмы. Планирование бюджета маркетинга может основываться на целевой прибыли или исходя из оптимизации прибыли.

Существуют несколько распространенных методов формирования бюджета маркетинга:

Метод формирования бюджета «от возможностей»

В этом случае менеджер по маркетингу отправляется к руководству и спрашивает, сколько можно запланировать на рекламу. А потом успокаивает шефа: «постараемся уложиться». Метод встречается в основном среди фирм, ориентированных на производство, а не маркетинг. Ведёт к выделению на рекламу произвольных сумм, часто вырождается в «остаточный метод» финансирования, ставит маркетинговую деятельность в ущербное положение.

Непредсказуемы колебания затрат из года в год, невозможно планировать долгосрочные мероприятия.

Метод фиксированного процента

Метод основан на отчислении определённой доли от прошлогодней или ожидаемой суммы продаж. Метод прост, но наименее логичен, т.к. ставит рекламу (одну из причин) в положение зависимости от успехов продаж (следствия).

При сокращении объема продаж приводит к сокращению затрат на маркетинг, хотя необходимым может быть обратное соотношение. И самое главное: если бюджет составлен таким образом, в нём не учитываются ни освоение новых рынков, новых целевых групп, ни конкуренты, которые только начали свою деятельность и ещё не успели оказать влияния на объем реализации предприятия.

Метод соответствия конкуренту

Предполагает, что для освоения доли на рынке, равной доле конкурента, необходимо выделить объемы средств на маркетинг, равные бюджету конкурента, а завоеванная доля рынка будет прямо пропорциональна затратам на маркетинг. Может быть обоснован при допущении, что у конкурентов есть опыт и знания. Не учитывает, что зависимость между объемом рекламных затрат и долей на рынке не является линейной.

К примеру, если фирма затрачивает на маркетинг свыше 50% всех маркетинговых затрат всех операторов, действующих на рынке, то эта фирма вполне может завоевать рынок целиком, хотя может и обанкротиться. Отсутствуют гарантии точности информации об эффективности формирования рекламного бюджета конкурентами. Конечно, рекламный бюджет конкурента следует принимать во внимание, однако при составлении бюджета маркетинга своего предприятия его сравнительную величину нельзя принимать в качестве определяющей.

Метод максимальных расходов

Утверждает, что на маркетинг надо расходовать как можно больше средств. Не учитывает, что от затрат до результата существует значительный временной промежуток. Может привести к серьезным финансовым затруднениям.

Декларативен, часто вырождается в «остаточный метод» финансирования.

Метод «цель-задание»

Немного забегая вперед, скажем, что этот метод можно было бы считать самым правильным для расчета бюджета маркетинга. Бюджет маркетинга составляется в соответствии целями, которые надо достичь, и задачами, которые необходимо решить.

Предполагается, что маркетинговые усилия должны строго соответствовать конкретным целям работы. При этом затраты на каждое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченным целям. Надежен, но может превратить маркетинговую деятельность в мозаику, плохо сориентированную на общий план маркетинга. В соответствии с финансово-калькуляционными возможностями могут быть поставлены цели действия маркетинга на определенные временные интервалы, на обособленные целевые группы, отдельные продукты с использованием конкретных средств маркетинга. Больше соответствует принципам оперативного, чем долгосрочного планирования и на практике ограничивается в момент произнесения фразы: «Больше денег нет», что сводит его к методу финансирования «от возможностей».

Метод маржинального дохода

Предполагает прослеживание зависимости между доходами от продаж и затратами на маркетинг. Сопоставление различных вариантов активности позволяет найти оптимум. Теоретически почти безупречен, однако на практике выступает разновидностью метода «проб и ошибок».

Метод учета программы маркетинга

Как и метод «цель-задание», предполагает тщательный анализ издержек на достижение конкретных целей, но в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т.е. с использованием одновременно и метода маржинального дохода. Так, если в отраслевом сегменте рынка ощутимо высоки темпы обновления продукции, то это требует коротких сроков достижения целей маркетинга. Поэтому и доля маркетинговых затрат будет значительно выше, чем при возможности рассредоточения усилий во времени. Соответственно, больших маркетинговых затрат требует цель внедрения на рынке, чем если бы на

рынке действовал признанный лидер с задачей поддержать свой авторитет, сохранить позиции.

При рассмотрении подходов к формированию бюджета маркетинга нужно принять за аксиому принцип экономической эффективности маркетинговых мероприятий и всей маркетинговой деятельности предприятия вообще. Маркетинговая деятельность должна быть эффективной – это однозначно! Правда, эффект можно понимать по-разному, и у каждого он свой.

Итак, экономическая эффективность маркетинговой деятельности – относительный многообразный (по всем этапам процесса маркетинга) результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления маркетинговой деятельности. Кроме того, экономическая эффективность маркетинговых мероприятий – это отношение результата (эффекта) от проведения маркетинговых мероприятий ко всей совокупности затрат, необходимых для их осуществления.

Итак, расходы на маркетинг составляют заметную долю в бюджете современных фирм. Поэтому контроль маркетинга, т.е. постоянное сопоставление расходов на его осуществление с результатами деятельности фирмы, должен проводиться постоянно, а не спонтанно. Естественно, что форма контроля зависит от уровня управления.

На стратегическом уровне это ситуационный анализ, раскрывающий правильность выбора фирмой целей, меру полноты реализации фирмой своих потенциальных возможностей по отношению к рынкам сбыта, каналам товародвижения и товарам.

На тактическом уровне ежегодное рассмотрение соответствия результатов поставленным задачам, контроль объемов продаж, доли рынка, контролируемой фирмой, отношения покупателей.

На оперативном уровне рассматриваются прибыльность каждого из товаров фирмы, содержание и эффективность работы на рынках и их сегментах, размеры заказов и т.п.

Показателями эффективности расходования средств на маркетинг могут быть:

отношение расходов на маркетинговую деятельность к объему продаж;

количество и объем продаж непосредственно по рекламным акциям;

изменение популярности товаров фирмы в результате рекламной деятельности;

прибыль, приходящаяся на одного работника отдела маркетинга.

В задачу маркетингового контроля входит также тщательный анализ рекламаций и возврата проданного товара, выявление причин
и разработка мероприятий, исключающих повторение подобных случаев.

Важнейшей задачей повышения эффективности маркетинга является обучение специалистов фирмы методам оценки финансовых последствий принимаемых ими решений.

Сегментирование рынка. Одним из основных понятий в маркетинге является «потребность» – дискомфорт в поведении, деятельности, ощущениях человека, или, проще, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения.

Для удовлетворения потребности человека в книге издатель должен исследовать рынок. Но это изучение нужно и для того, чтобы сократить затраты и увеличить доходы издательства. Одним из важнейших инструментов маркетинга является сегментация рынка.

Сегмент рынка – особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих определенными общими признаками.

К наиболее распространенным критериями сегментации рынка относятся:

количественные параметры сегмента (число потенциальных потребителей, емкость сегмента по продажам и стоимости, география потребителей);

доступность сегмента для издательства (возможность задействования каналов реализации, условия транспортировки и хранения, достаточность емкости каналов реализации);

существенность сегмента (его устойчивость, возможности роста);

прибыльность сегмента (насколько рентабельна будет работа издательства на этот сегмент);

совместимость сегмента с рынком основных конкурентов (в какой степени конкуренты будут противодействовать утверждению продукции издательства на этом сегменте);

эффективность работы на выбранный сегмент (наличие у издательства возможностей для работы на выбранном сегменте: опыт, кадры, готовность к конкурентной борьбе);

защищенность выбранного сегмента от конкуренции (оценка возможных конкурентов и собственных сил издательства для противостояния в конкурентной борьбе).

Реальная оценка потенциала издательства по этим критериям позволяет оценить не только возможности выхода на новые для него рынки, но и стабильность положения на том сегменте, на котором издательство работает традиционно.

Вполне может оказаться, что анализ сегментов книжного рынка покажет возможности для издательства работать на нескольких сегментах. В таком случае возникает проблема выбора.

При поиске решения можно использовать три стратегии охвата рынка: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг.

Недифференцированный маркетинг. Суть его заключается в изготовлении товара, ориентированного на массового потребителя, на массового читателя. Такой подход весьма экономичен, поскольку невысоки издержки по производству и реализации, а также по рекламе и маркетингу.

Дифференцированный маркетинг. В этом случае издательство выступает одновременно на нескольких сегментах и для каждого формирует самостоятельную издательскую программу.

Концентрированный маркетинг. Этот вариант выбирают, как правило, средние и малые издательства, когда они концентрируют свои усилия на относительно узком видовом, целевом или тематическом рынке технической или медицинской, учебной или компьютерной литературы.

Говоря о позиционировании книги на рынке, мы имеем в виду обеспечение книге отличного от других книг, присущего только этой конкретной книге места на рынке. Фактически речь идет о формировании отдельной ниши для конкретного издания в сознании покупателя. Отсюда значение позиционирования в маркетинговой деятельности издательства.

Позиционирование книги использует прежде всего такие ее атрибуты, как название, формат, переплет, художественное оформление самой книги или суперобложки, текст на ее клапанах, цена. В совокупности они должны привлекать внимание покупателя, обеспечивать эффект узнавания, выделения книги из общего ряда, побуждать потенциального потребителя к покупке книги. И если все это выстроено правильно и срабатывает, то те характеристики книги, которые отличают ее от других книг, воспринимаются покупателями как ее уникальные достоинства.

5.3. Типография

5.3.1. Подготовка изданий к тиражированию

Полиграфическое предприятие должно изготовить заказ таким, каким он был запроектирован в издательстве. При этом предприятие призвано применять прогрессивные технологические методы и наиболее совершенную организацию труда и производства. В ходе первой технологической стадии подготовки издания к производству проводится оценка технологичности издания, которая выявляет скоординированность решений, принятых в ходе технологической подготовки издания в издательстве, с технологическими возможностями данного полиграфического предприятия. Оценивая технологичность издания, технолог производственного отдела полиграфического предприятия выбирает наиболее оптимальный вариант технологии и оборудования для каждого конкретного заказа. Если издание является типовым и технологичным для данного предприятия, то это позволяет применить для его изготовления типовой технологический процесс и значительно упростить дальнейшую технологическую подготовку издания к производству. В случае неординарности изда-

ния оценка технологичности его изготовления производится лее тщательно, с подбором уже на первой стадии технологических маршрутов, норм расходования труда и материалов.

На второй стадии подготовки изданий к производству проводится экономический анализ издания. При этом оценивается объем работ по изготовлению заказа и составляется плановая калькуляция на заказ.

С учетом затрат на производство формируется цена на полиграфические услуги. И если эта цена удовлетворяет заказчика, то подписывается договор на полиграфическое исполнение заказа, т. е. осуществляется третья, организационная, стадия. После подписания договора производится регистрация заказа с присвоением ему номера.

Следующая стадия работ по подготовке издания к производству направлена на решение технологических задач и является продолжением технологической подготовки издания к производству на полиграфическом предприятии. Именно на этой стадии реализуются требования обеспечения качества продукции, заданного техническими условиями на издание, а также наилучшего использования материальных и трудовых ресурсов предприятия с учетом факторов времени. На этой стадии производится уточнение технологического процесса, выбранного ранее, на стадии приемки заказа. При этом предусматривается детальная проработка перечня операций, входящих в техпроцесс, и последовательности их осуществления, оценивается технологическая сложность изготовления заказа, устанавливается группа сложности работ по операциям технологического процесса.

В полиграфии для определенных классификационных групп изданий разработаны типовые технологические процессы. На крупных полиграфических предприятиях, специализирующихся на выпуске определенных видов продукции, типовые технологические процессы детально проработаны и документально оформлены в ходе подготовки производства инноваций производственно-технического характера. Это значительно облегчает технологическую подготовку изданий к производству. Технологическая подготовка производства при изготовлении неповторяю-

щихся изданий, типовые процессы на которые не разработаны, предусматривает проектирование технологического процесса и включает в себя:

разработку технологического маршрута;

установление состава и последовательности операций производственного процесса;

выбор оборудования и установление технологических режимов его работы.

Все вопросы, проработанные в ходе технологической подготовки производства, документально оформляются. Технологическая документация необходима управленческому персоналу предприятия и исполнителям как руководство по выполнению запроектированного технологического процесса. В полиграфическом производстве в связи с практически физической неповторяемостью изданий на каждый заказ необходимо формировать свой пакет технологической документации. Такой пакет, как правило, состоит из карты заказа, технологических попроцессных карт, технологических пооперационных карт, нормативно-технологической карты заказа, цеховых карт-нарядов и т.п.

Параллельно технологическим задачам решаются задачи организационно-плановой подготовки издания к производству. В соответствии с установленной группой сложности изготовления издания подбираются нормы времени и выработки для операций производственного процесса и устанавливаются требования к квалификации исполнителей работ. Нормы затрат труда устанавливаются на каждое издание в соответствии с действующими в отрасли «Межотраслевыми нормами времени и выработки на процессы полиграфического производства». В настоящее время этот нормативный документ носит рекомендательный характер. Поскольку каждое полиграфическое предприятие имеет свою специфическую особенность, проявляющуюся в наличии многообразия оборудования, технологических процессов, выпускаемой продукции, квалификации рабочих, то целесообразнее использовать местные нормы, разработанные для конкретного предприятия. При этом «Межотраслевые нормы времени и выработки на процессы полиграфического производства» служат ориентиром для установления обоснованных местных норм затрат труда.

Завершаются работы по подготовке изданий к производству на полиграфическом предприятии составлением предварительного графика прохождения заказа в производстве и организацией работ по материально-техническому обеспечению производственного процесса.

Документация, разработанная в ходе подготовки изданий к производству, не является достаточной для установления реальных сроков изготовления заказа. Свое обоснование графики движения заказов в производстве получают в ходе оперативно-календарного планирования.

5.3.2. Аспекты управления и производственной деятельности типографии

Производство печатных средств информации является многогранным, сложным процессом, связанным с разнообразными информационными и материальными потоками. Такими же многогранными являются и требования рынка, предъявляемые к печатной продукции. Полиграфия решает эти задачи во взаимодействии с другими отраслями, что способствует их тесной кооперации. Новые возможности, появившиеся благодаря, прежде всего, использованию компьютерных технологий, приводят к смешению различных технологий подготовки средств информации. На рис. 20 показана схема взаимодействия печатных средств информации с тремя важнейшими отраслями.

Доступ к информации является центральной функцией различных слоев человеческого общества. При этом потребность в информации социальных групп населения различна, что обуславливает разделение средств информации на различные группы.

Классификация печатных средств информации возможна:

- по технологии производства (например, глубокая печать, листовой офсет);
- по каналам сбыта (например, газеты по подписке, по распространению через киоски);
- по группам читателей (например, книги для детей, специальная литература);

- по концепциям финансирования (например, рекламная продукция, печатная продукция для внутренних нужд предприятия), а так же и по другим критериям.

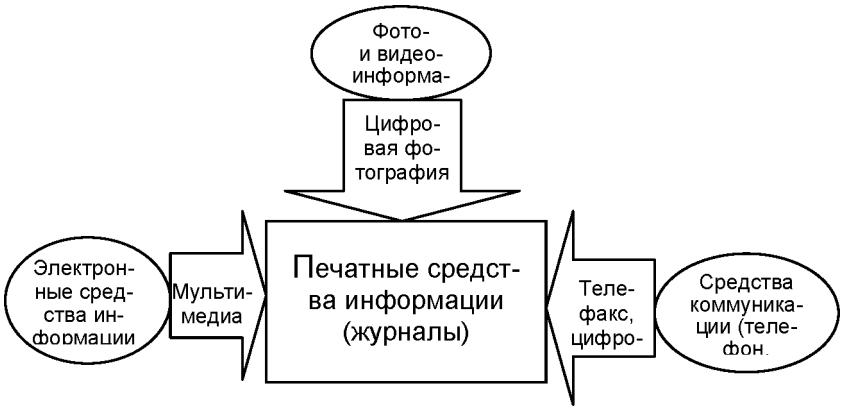


Рис. 21. Печатные средства информации в окружении информационных и коммуникационных отраслей

На рис. 21 изображена классификация печатных средств информации по форме передачи информации. С одной стороны, информация может быть ориентирована на передачу изображения, с другой – текста. Она функциональна или используется для декоративных целей.

Рынок полиграфии как никакая другая отрасль, предполагает разнообразие продукции. Так, позиционирование печатных средств информации и их динамика по сегментам рынка неоднозначны. Например, газетная продукция занимает большую долю рынка, но динамика (рост рынка) невелика. У книжной продукции, а также каталогов, календарей и справочников доля рынка значительно меньше, но их динамика значительно выше. Что касается упаковки, этикеток и рекламной продукции, то они обладают большой динамикой, но доля рынка у них относительно невелика.

По сравнению с автомобилестроением, где почти все заводы имеют похожую структуру и отличаются друг от друга только продукцией, предприятия, производящие печатные средства, очень неоднородны. С одной стороны, на мировом рынке существуют как малые, так и средние предприятия, специализирующиеся на

своем портфеле продукции и работающие по своим индивидуальным концепциям. С другой стороны, имеются крупные концерны – производители средств информации, которые тоже значительно отличаются друг от друга положением на рынке, стратегиями финансирования, методами образования стоимости и разнообразием выпускаемых средств информации.



Рис. 22. Форма передачи информации в печатных средствах информации

В дальнейшем будут представлены только отдельные аспекты моделей предприятий, комбинация которых на практике изменяется применительно к конкретным условиям.

Для предприятий-производителей печатных средств информации вопрос о методах образования стоимости является очень важным.

С одной стороны, это зависит от технической необходимости, а с другой – является стратегическим решением. Можно специализировать предприятие на одной из ступеней образования стоимости. В этом случае предприятие самостоятельно разрабатывает концепцию в отношении технологии и рынка. Альтернати-

вой такому решению является кооперация производства продукции с другим предприятием в цепи образования стоимости. Такая стратегия предоставляет возможность исключить затраты на процессы, выполняемые партнерами, и создает дополнительный потенциал воздействия на ступени собственного технологического процесса.

При этом различные структуры затрат связаны с отдельными ступенями образования стоимости. Так, технические затраты, которые на каждом этапе производства характеризуются определенными параметрами, влияют на процессы, связанные с обработкой бумаги (печать и отделочные).

Для печатных процессов характерны единовременные высокие инвестиции, обусловленные приобретением машин. Следовательно, успех предприятия зависит от правильного планирования инвестиций, при котором, наряду с развитием рынка и возможностью располагать новыми технологиями, должны приниматься во внимание обязательства, связанные с загрузкой оборудования и наличием заказов. Например, при помощи современного парка машин можно добиться повышения производительности, а также выпускать продукцию, пользующуюся спросом. Если инвестиционная ставка для новых машин очень высока, то возможна производственная стратегия иного характера.

На этапе послепечатных процессов из-за относительно низкого уровня автоматизации все еще доминируют затраты на персонал. Эффективность производств этой ступени зависит от работы персонала и организации производства.

Этап допечатных процессов, отличающийся сегодня своей оснащенностью компьютерами, характеризует высокая степень технологических нововведений в области информационной техники. Это вызывает короткие циклы амортизации оборудования и требует постоянного согласования производственных процессов с применением новых систем, форматов данных, носителей информации и т.д.

Работа по редактированию, обработке и оформлению – это ступени образования стоимости, которые в большой степени за-

висят от творческих способностей сотрудников. Содержание работы персонала изменилось из-за технических нововведений, таких как компьютерные технологии, цифровые камеры и Интернет. Решающее значение для успеха предприятия имеет актуальность печатных средств информации, а также концептуальные разработки в области новых форм сбыта.

Для многих групп продукции приобретает все большее значение наличие лицензий и прав. В этом отражается процесс развития, при котором информация из общего культурного достояния превращается в товар, поэтому и стоимость содержания становится фактором, связанным с затратами в цепи образования стоимости.

Для финансирования рекламы все большее значение приобретает обратная связь заказчика с рекламным агентством. Поэтому адреса заказчиков и их количество становятся важным фактором образования стоимости.

Специфическое условие для принятия решений по стоимости работ вытекает из требования об актуальности, предъявляемого к продукции каждого из сегментов рынка средств информации. Так, актуальность книжной продукции исчисляется от нескольких месяцев до нескольких лет, календарей – годом, журналов – от нескольких недель до нескольких месяцев. Газеты, как правило, актуальны от нескольких часов до нескольких дней.

При этом во всех сегментах печатной продукции наблюдается тенденция к сокращению сроков, уменьшению тиражей и более коротким производственным циклам. Эти проблемы решаются применением современных технологий, однако неизбежность согласования и корректуры вызывает замедление производственных процессов. Поэтому, например, большинство газет из-за высоких требований к актуальности интегрирует весь поток производства продукции от редактирования до распространения в одну систему, в то время как, например, для книг решения могут быть иными.

Методы продвижения печатной продукции. Продвижение продукции требует затрат. В целях их оптимизации принимают во внимание, что:

• читатель или заказчик ведет поиск информации и, как правило, готов за нее платить,

• фирма, предоставляющая информацию (о продукции), ищет заказчиков, для которых ее информация была бы полезной, она готова платить за распространение своей информации (реклама),

• особая форма распространения имеет место, когда оба вышеуказанных звена составляют единое целое (собственные средства информации).

Поскольку на сложившемся рынке печатных средств информации возможности появления новых продуктов (нововведений) очень ограничены, актуальными являются новые концепции финансирования их разработок. Часто появляются комбинации форм финансирования. Они отличаются по региональным признакам и зависят от конкуренции. Как и для других средств информации, на рынке печатных средств заметна прогрессирующая тенденция к разнообразию в отношении цены продукции, при котором читателю предлагается как бесплатная продукция, финансируемая за счет рекламы, так и дорогостоящая, за которую он должен платить.

На рис. 23 представлены издержки на единицу продукции различных способов печати в зависимости от тиража.

Структура затрат при производстве отдельных видов печатной продукции является определяющей для концепций финансирования.

Приведем примерную структуру затрат на производство книги в черно-белом оформлении тиражом 5000 экземпляров в твердой обложке формата А5.

При этом затраты издательства на изготовление оригинал-макета составят 28% от издательской цены, 17% составляют затраты издательства на распространение, 15% – затраты на рекламу, 10% – лицензии и гонорары и 30% – затраты на управление с учетом прибыли.

Укрупненно типографские расходы распределятся следующим образом:

- 10% – печать;
- 25% – бумага;

- 30% – переплетно-брошюровочные процессы;
- 15% – допечатные процессы;
- 20% – управление с учетом прибыли.

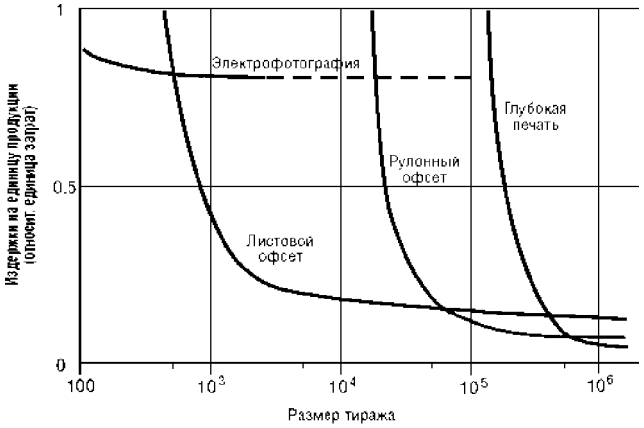


Рис. 23. Издержки на единицу продукции при различных способах печати в зависимости от тиража (тенденция)

Отпускная розничная цена при этом будет состоять из затрат на издание книги – 50%, затраты оптовой торговли составят около 20% и 30% – это затраты непосредственно книжной (розничной) торговли.

В целом, наблюдается снижение затрат на единицу продукции печатных средств информации при росте тиража. Наряду с такими единовременными затратами, как работа по наладке машин и изготовлению печатной формы, большое значение для стоимости имеет материал.

При больших тиражах производственные затраты определяются, в первую очередь, ценой бумаги: от 25% – для малых тиражей книг до 70% – для рекламных изданий.

При малых тиражах (в том числе при цифровых способах печати) затраты, связанные с эксплуатацией машины, более существенны по сравнению с затратами на материал (бумагу, краски).

Так, для печатных средств информации при традиционной печати (офсет) затраты на технику составляют около 10%, а затраты на расходные материалы – около 90%; при цифровой пе-

чати затраты на технику составляют около 45%, а затраты на расходные материалы – 55%.

Что касается электронных средств информации, то затраты на технику составляют до 90%, информационные затраты на интернет, сети, связь и т.д. – всего 10%.

По сравнению с электронными средствами информации печатные средства не могут реализовать модель финансирования, при которой часть технических затрат переносится непосредственно на конечного потребителя. В области телевидения, например, потребитель сам несет 90% необходимых технических капиталовложений (покупка телевизора).

Большой объем материальных затрат в общих затратах предприятия на печатные средства информации приводит при высоких тиражах к значительному кредитованию, поскольку продажа печатной продукции (например, книг) осуществляется постепенно, даже в течение нескольких лет. Наряду с работой по обработке и редактированию, функция кредитования и страхования от рисков остается основной задачей издательств. Здесь находится отправная точка цифровых печатных технологий, при помощи которых возможна печать по заказу – Print on Deman. По указанным причинам концепция распространения оказывает большое влияние на модель финансирования. Традиционно для каждой группы печатных средств информации существуют собственные формы распространения, например, розничная торговля в газетных киосках или книжная торговля, а также абонементные системы для журналов и газет.

Затраты на распространение составляют при этом значительную долю расходов, которые влияют на цену в розничной торговле. Размеры капиталовложений в книжную торговлю и риск, связанный с залежавшимся товаром, также в значительной мере влияют на цену издания розничной торговли.

Для оптимизации затрат в книжном деле существуют так называемые «книжные клубы», которые посредством единой политики и целенаправленного предложения продукции, а также прямых контактов с заказчиками могут значительно уменьшить риск выпуска завышенного тиража и, соответственно, размера капита-

ловложений. Другими формами распространения является книжная торговля по почте и все больше по Интернету (используются и другие формы). Популярные журналы, а также книги массового спроса распространяются через альтернативные организации в качестве потребительских товаров (на автозаправочных станциях, в супермаркетах и др.).

Электронные издательские системы предоставляют заказчикам новые суперсовременные возможности самостоятельно создавать и оформлять издания. При этом возникает потребность в технических услугах: доступ к банкам данных текстовой, изобразительной и иной информации, адресация и рассылка. Печатные салоны в Интернете (Internet-Printshops) принимают заказы на изготовление продукции через сети и выполняют их посредством цифровой печати. Таким образом, обработка содержания и оформление печатной продукции становятся все более независимыми от ее технической реализации. В частности, требование к многократному использованию данных в различных выводных устройствах вызывает необходимость в совершенно новых моделях предприятия и разделения труда между ними.

5.3.3. Координация производственных процессов

Со все большим усложнением внутренних технологических работ, а также внешних связей с заказчиками и поставщиками в полиграфической отрасли возникает необходимость разработки систем и концепций координации производственных процессов. Отчасти модели для этого взяты из других отраслей промышленности. В дальнейшем на примерах будут рассматриваться некоторые разработки, которые частично реализованы в полиграфической промышленности.

Совершенствование производства и управление им. Организация внутренних производственных процессов в типографии должна обеспечивать высокую производительность, короткие циклы и максимальное качество продукции. Эти требования выполнимы только при заинтересованности сотрудников и при правильном руководстве. На японских предприятиях была разрабо-

тана концепция, которую можно представить десятью основными принципами:

1) непрерывность процесса усовершенствования «Kaizen»;

2) коллективная ответственность группы за результаты работы;

3) немедленное определение ошибок и их устранение на уровне рабочего места;

4) постоянное техническое совершенствование производственных процессов;

5) оптимизация потоков движения продукции Just-in-time (оперативная поставка продукции);

6) ориентирование на заказчиков;

7) стимулирование заинтересованности в результатах работы фирмы поставщиков;

8) внедрение гибких автоматизированных систем;

9) улучшение рабочих процессов небольшими шагами;

10) стандартизация операций и процедур.

Слово «Kaizen» означает в японском языке не что иное, как стремление к непрерывному усовершенствованию (kai – изменение, zen – усовершенствование к лучшему), постоянному улучшению работы предприятия. Особенностью «Kaizen» является то, что этот процесс основан на моральной обязанности работников способствовать эффективному функционированию фирмы.

Что касается ответственности группы, то для их работы можно выделить следующие основные принципы:

• группа мыслит более целостно, чем отдельный сотрудник;

• группа побуждает каждого работника к совершенствованию деятельности;

• группа воспринимает больше информации и способна к комплексному решению проблем;

• группа обладает синергетическим эффектом;

• сплоченность группы стимулирует самоуправление;

• группа рационально распределяет работу;

• в группе существуют отношения взаимопомощи, формируется авторитет лидера.

Работа группы в соответствии с приведенными принципами

может рассматриваться как основа эффективного производства, как организационное ядро его концепции.

Важным признаком современной организации является «стройное» производство (Lean Production) или в точном переводе «производство, сбросившее с себя все лишнее», что означает сокращение времени на координацию деятельности смежных подразделений посредством совмещения работ отделов, которые обычно работают последовательно (рис. 24).



Рис. 24. Инструменты синхронной технологии
(Центр обеспечения качества Steinbeis)

Существует термин «синхронная технология». Это подразумевает свободное распространение информации о состоянии работы взаимодействующих отделов. Что касается активизации субпоставщиков, то, по данным Института прикладных наук по трудовым вопросам в Кельне (Германия), связи между предприятием и его поставщиками характеризуются четырьмя признаками:

• Сокращение числа поставщиков:

– вертикальное расположение, т.е. производитель вступает в контакт только с основным поставщиком (поставщик – первая ступень), он, в свою очередь, контактирует только с поставщиками второй ступени и т.д.;

– выдача заказов на комплексные поставки.

• Обмен информацией:

– обмен персоналом в области разработок;

– общий анализ затрат и определение цены поставок;

– определение производственных методов;

– своевременное информирование об изменении производителем объема производства;

– сообщение о работе поставщика (качество).

• Партнерские отношения:

– типовые соглашения о деловых отношениях;

– общая ответственность по затратам;

– соглашение о достижении ежегодного снижения затрат (дополнительно сэкономленные средства поставщика остаются у него);

– свобода при функциональных изменениях в рамках заданий;

– оказание помощи при производственных проблемах;

– двустороннее финансирование капиталовложений.

• Эффективное производство:

– своевременная поставка материалов к «конвейеру» производства;

– согласование производства с колебаниями спроса;

– классификация производителей в зависимости от качества и сроков поставки;

– непрерывный процесс усовершенствования.

Речь идет о том, чтобы поставщики за счет правильной организации производства имели такой же рационализаторский эффект, как и изготовитель конечного продукта. Это достигается посредством партнерского сотрудничества, прозрачности производственных расчетов и иерархической расстановки поставщиков.

Сроки выполнения заказов. Следующая важная задача координации производственных процессов в типографии состоит в

соблюдении сроков выполнения заказов. Соблюдение жестких сроков на полиграфическом предприятии требует контроля за производством, иными словами, необходим «Tracking» (англ. – «слежение»). Частые изменения вида и номенклатуры продукции требуют «прозрачной» организации производства, при которой всегда можно получить данные о состоянии любой печатной продукции (заказов) на любой момент времени. Ранее для этого использовались сопроводительные карты продукции, дубликаты которых велись в отделе, контролировавшем производство и сроки выполнения заказов. Контроль за сроками – «слежение за производством» – будет рассматриваться далее на примере газетного производства.

Пример: процесс газетного производства. Для данного производства характерно то, что окончательное содержание газеты в начале процесса еще не определено и внешние обстоятельства могут «в последнюю минуту» решительно изменить ее текстовую часть и структуру. Содержание газеты переменно, в то время как производственные планы жесткие.

Читатель должен своевременно получить полноценный продукт. Процесс газетного производства подразделяется на два четко разграниченных этапа:

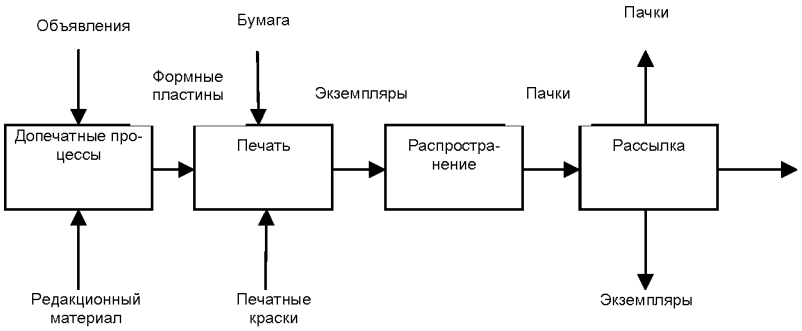
• целью первого является изготовление оригинала (рис. 25). В этом творческом процессе формируются газетные полосы с разнообразным содержанием и объявлениями. Любая газета на этапе редакционных процессов готовится двумя основными отделами, которые параллельно работают над оригиналами: отдел объявлений продает свободные полосы и принимает соответствующие объявления или составляет их самостоятельно. Редакция обрабатывает информацию, которой заполняются газетные полосы в структурированной форме после комплексного процесса отбора и подготовки;

• далее следует процесс быстрого производства и распространения тиража (рис. 26).

Производство газет является линейным процессом производства. Он охватывает, в частности, следующие этапы: изготовление печатных форм, печать, отделка, вкладывание полуфабрикатов, адресация экземпляров для рассылки по почте,

стапелирование, пакетирование, транспортировка и сбыт. Здесь речь идет о традиционном производственном процессе, который планируется, контролируется и оптимизируется при помощи соответствующих методов управления.

Обобщенный процесс газетного производства



Организация допечатных процессов

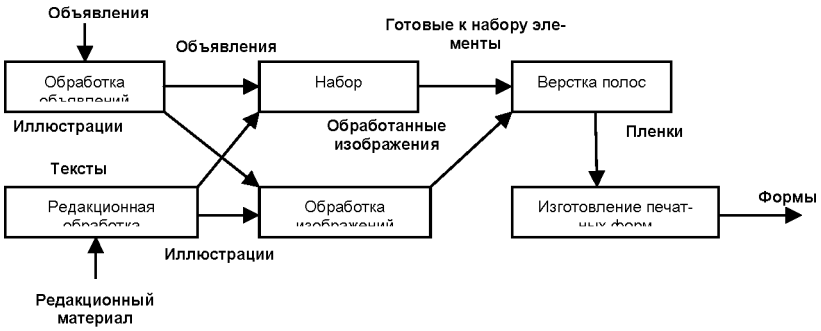


Рис. 25. Обобщенный процесс газетного производства и организации допечатных процессов

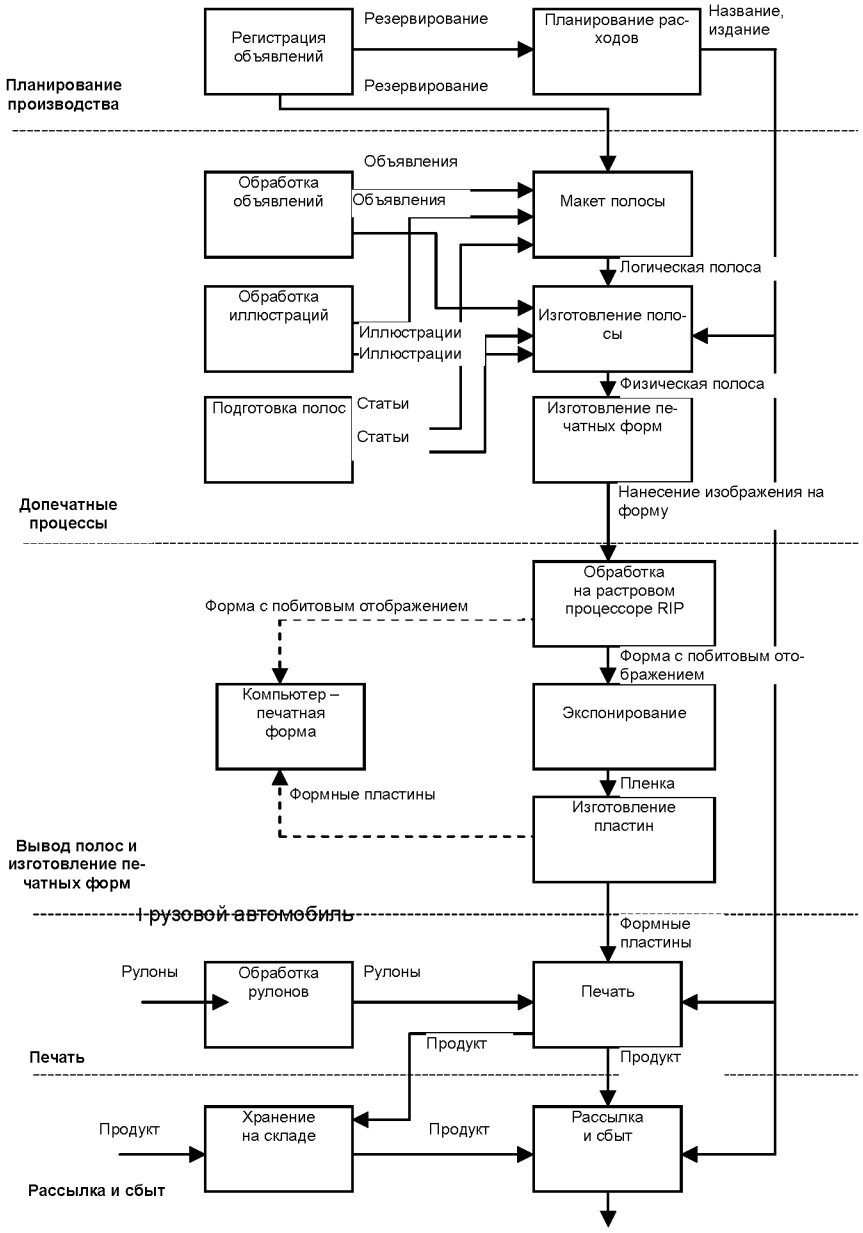


Рис. 26. Модель сквозного производственного процесса газетного производства Workflow

Трудности в процессе производства газет заключаются в том, что выпуск номеров должен строго укладываться во временной график и выделенные финансовые средства. Управление производством в большинстве типографий обеспечивается службами, состоящими из нескольких сотрудников, которые «хранят в голове» необходимую информацию и организуют выпуск газеты в установленный срок.

На этапе допечатных процессов человеческий фактор управления производством входит в противоречие с постоянным развитием техники. Высокопроизводительные программы обработки текстов, иллюстраций, компьютерные технологии верстки, вывода форм позволяют многим редакциям перейти на цифровую подготовку газетных полос. Организационные структуры редакций ориентируются при этом на новые технические и функциональные возможности. В будущем цифровые технологии должны все больше применяться не только в процессах производства газеты, но и в управлении технологическими процессами.

Контроль за процессами и объектами газетного производства берут на себя функциональные локальные системы слежения. Различные производители программных средств предлагают отдельные решения для управления рассылкой, выводом полос и контролем за печатным процессом.

К производственному контролю и управлению на этапе допечатных процессов, кроме контроля за размещением заказа, производители компьютерных систем стали обращаться особо активно в последнее время.

Управление и контроль по всему циклу от обработки информации и верстки, экспонирования и изготовления форм до их установки в машине возможны только тогда, когда обеспечен обмен данными о протекании процессов между разными звеньями системы. Поэтому предпосылкой для производственного управления и контроля является разработка систем, включая программные средства, которые позволят, например, управлять печатной машиной исходя из тиража и системы его рассылки.

Еще важнее вопрос о вхождении данной схемы в качестве подсистемы в общую, более высокого уровня систему производственного управления всего предприятия.

На газетных предприятиях существует конкретная потребность расширения систем компьютерного управления и контроля за производством от представления информации корреспондентами и продажи полос под объявления до выпуска отпечатанных экземпляров. Система производственного управления должна включать подсистему, обеспечивающую управление экономикой, имеющую необходимые связи с другими подсистемами для получения необходимой информации, выстраивания графиков прохождения заказов и принятия решений на более высоком уровне. Кроме того, система управления производством в целом должна выполнять функцию обмена информацией между участками и цехами, а также внешними партнерами.

Внедрение системы управления производством было бы относительно просто реализовано, если бы все используемые устройства, машины и системы поставлялись одним производителем. В этом случае управление и контроль могут быть реализованы им в виде системы автоматизированного управления, поставляемой вместе с оборудованием. Но в газетном производстве используются устройства, машины и системы различных производителей. Поэтому управление строится в виде открытой системы, что вызывает необходимость введения общепринятых стандартов для обеспечения взаимодействия ее составных частей.

Международная организация газетной и медийной техники IFRA разработала стандарт или рекомендацию «IFRAtrack». Он фиксирует формат данных для обмена между подсистемами и в целом в системе газетного производства. Этот стандарт основан на трех основных пунктах:

• семантика: определение объема и содержания передаваемых сообщений;

• синтаксис: спецификация метода, по которому описываются и кодируются сообщения. Системы, которые отправляют и получают сообщения, должны быть определены однозначно. Объекты, к которым относятся сообщения, также должны быть однозначно известны. Вся эта информация должна быть представлена пользователю в понятном, легко читаемом виде;

• метод обмена сообщениями.

Обеспечение качества. Вопрос обеспечения качества продукции имеет наиважнейшее значение в полиграфической промышленности. В настоящее время внедрение систем контроля качества, основанных на стандартах, стоит на первом плане в любой типографии (Companywide Quality Control). Поэтому Международная организация стандартизации ISO разработала в 1985 г. международный стандарт ISO-9000, который был опубликован в 1987 г. Он формирует требования к системе управления качеством внутри предприятия. Этот стандарт определяет не качество продукции, а способность предприятия обеспечивать качество (рис. 27).



Рис. 27. Круг качества по стандарту ISO-9000

Часто на практике делается неправильный вывод о том, что сертификат ISO-9000 гарантирует качество продукции. Это явилось причиной, по которой промышленные предприятия и союзы вначале отклонили стандарт, так как в нем отсутствовал важный элемент гарантии в отношении продукции. Он не затрагивает некоторые экономические показатели: уменьшение риска, анализ ущерба и др.

Сборник стандартов серии ISO-9000 не литература для чтения. Он написан очень абстрактно и сформулирован, как все за-

коны, официальным языком. Для лучшего понимания необходимы комментарии и примеры. Сборник состоит из пяти стандартов, которые имеют обозначения от ISO-9000 до ISO-9004 (рис. 28).

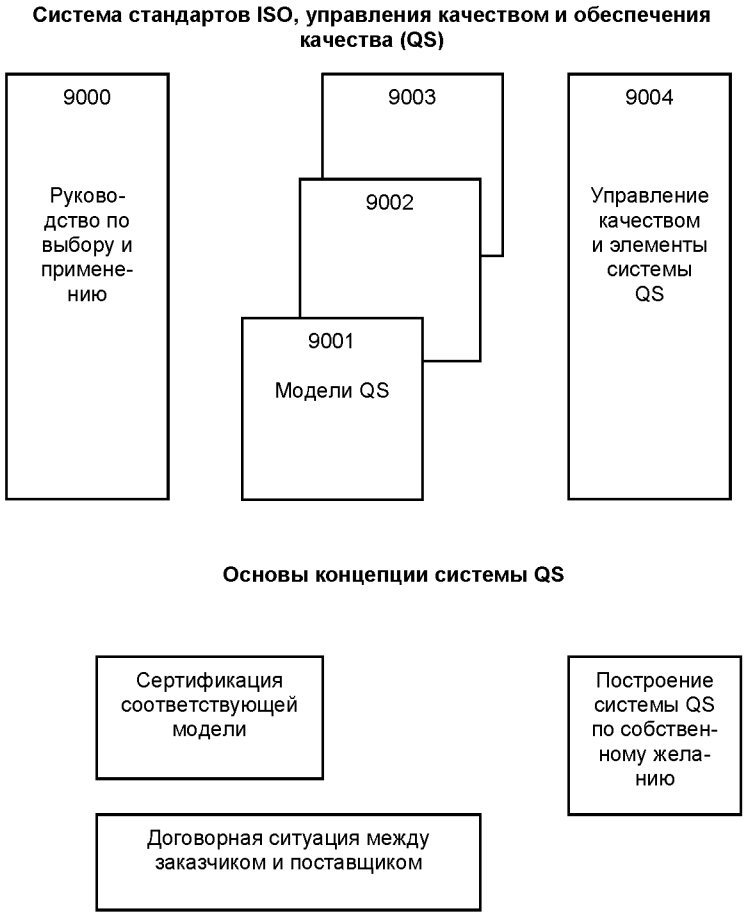


Рис. 28. Структура и области применения стандартов ISO-9000

В качестве европейского стандарта они обозначаются EN 29000 – EN 29004, а для обозначения национальных стандартов к этому обозначению добавляется индекс страны, например, DIN для Германии. В Великобритании это British Standard BS 5750.

Стандарт ISO-9000 дает руководство для выбора и применения других норм ISO-9001, 9002 и 9003.

ISO-9001 описывает технологическую систему, которая включает в себя весь цикл производства от дизайна/разработок до предоставления услуг заказчикам. Он является очень важным для газетных издательств, которые производят собственную продукцию. ISO-9002 ограничивается только производством и используется в области полиграфии, когда речь идет о такой продукции, как упаковка, этикетки, бесконечные формуляры, книги, брошюры и акцидентная продукция. ISO-9003 применим, собственно, только для предприятий, специализирующихся на оказании услуг (без производства собственной продукции).

5.3.4. Схема производства

Для эффективной работы решающее значение имеет структура размещения производства – «схема» Layout, так как она на длительные сроки определяет типовые условия для всего технологического процесса. Вообще, большинство типографий имеют свою предысторию и производят реконструкцию и модернизацию не на пустом месте. Как правило, при построении пространственной организации полиграфического производства следует учитывать целый ряд ограничений.

Материальный поток. Важным требованием к производственной структуре типографии является обеспечение оптимального материального потока. Для генерального планирования деятельности типографии необходимо учитывать основные функции, представленные на рис. 29.

На этапе приема материалов должно быть организовано поступление бумаги, которое, как правило, осуществляется автотранспортом, а также по железной дороге. В больших типографиях возможен расход бумаги до 500 т в день. Поэтому для гарантии своевременности выполнения заказов типографиями организуются промежуточные склады бумаги для обеспечения нормального и ритмичного технологического процесса, сбалансированности неритмичности поставки и потребления.

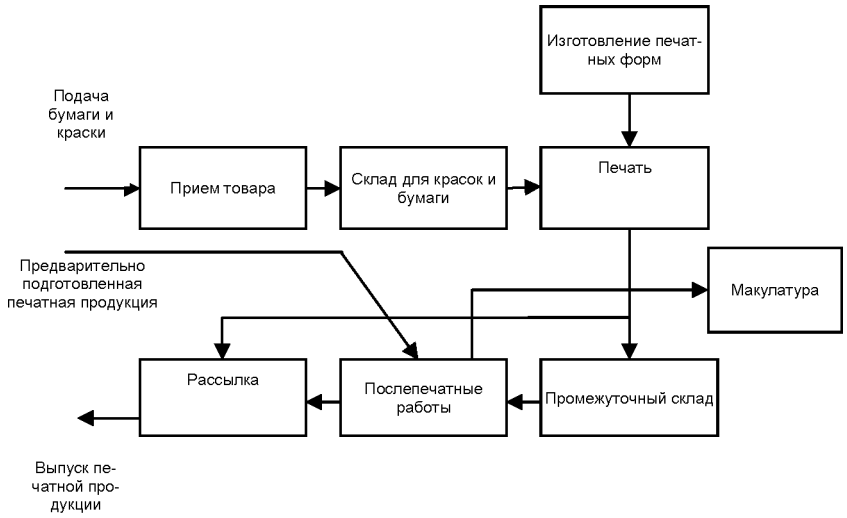


Рис. 29. Функциональная схема типографии

Продолжительность хранения тиражной бумаги на промежуточном складе – от одной до двух недель – сегодня считается нормальной. Поставка краски должна быть организована как самостоятельный поток, так как здесь используются специфические, отличающиеся друг от друга по вместимости емкости ее транспортировки (заправщики, контейнеры для краски, бочки, банки и т.д.).

Типография и склад для бумаги должны быть рационально связаны между собой. Следует минимизировать затраты на транспортировку бумаги внутри предприятия. Установка печатных машин производится в идеальном случае так, чтобы подача бумаги осуществлялась по кратчайшему пути от склада. При этом следует думать не только о регулярных транспортных путях, но и о ситуациях, в которых сбои в производстве вызывают необходимость обратного движения бумаги от печатной машины на склад.

Если в процессе производства имеются участки послепечатной обработки, то отпечатанные листы должны храниться или накапливаться на промежуточных складах. Послепечатная обра-

ботка начинается только тогда, когда в наличии имеются все составные части будущего продукта. При листовой офсетной печати из-за времени окончательного закрепления краски на листах необходимо организовать хранение отпечатанных оттисков до момента их направления в последующую обработку. Такой промежуточный склад в зависимости от необходимых объемов может представлять собой просто площадку со стеллажами или автоматизированный склад с высокими стеллажами. Он должен располагаться в непосредственной близости от выводных устройств печатных машин.

Из промежуточного склада полуфабрикаты подаются в отделение для послепечатных работ, где происходит окончательная обработка продукции. В зависимости от ее вида на этапе отделки не всегда возможен линейный производственный процесс. Как правило, на отдельных этапах производства создается промежуточная продукция (например, книжный блок и переплет), которая также должна храниться. Поэтому при наличии комплексных отделочных процессов едва ли возможно в каждой типографии полностью согласовать пространственную организацию расстановки оборудования с материальными потоками. Потенциал для оптимизации материальных потоков многих предприятий, на которых на протяжении нескольких лет рос объем послепечатной обработки, достаточно высок.

Рассылка готовой продукции, как правило, производится непосредственно после заключительных процессов ее отделки. Подразделение или цех рассылки также должен быть связан с небольшим промежуточным складом. Чаще предприятия стараются как можно быстрее передать готовую продукцию заказчикам. По причинам, связанным с транспортировкой, подразделения и цеха экспедирования, отправки товара, накопления бумаги, краски и др. концентрируются на предприятии, как правило, в одном и том же месте. На схеме получается конфигурация их движения в виде буквы «U» (рис. 29).

Наряду с основным потоком материалов и полуфабрикатов, на предприятии существует целый ряд других материальных потоков. Их следует учитывать в схеме.

Особо следует отметить печатные формы, поскольку в непредвиденных производственных ситуациях, например, при обнаружении дефектов на формах, необходимо быстро производить дополнительные поставки, чтобы сократить время простоя печатных машин. Этот поток должен быть оптимизирован. В современных типографиях подразделения по изготовлению печатных форм обычно располагаются в непосредственной близости от печатных цехов. Хранение и транспортировка других производственных материалов, например, химикатов, отделочных, а также упаковочных и т.д., также должно приниматься во внимание.

Кроме того, в структуру предприятия следует интегрировать подразделение по утилизации отходов бумаги и других веществ. Отходы в виде бракованных оттисков и обрезков появляются, прежде всего, на этапе печатных и брошюровочно-переплетных процессов и составляют иногда до 20–25% бумаги, использованной при выполнении заказа. Отходы должны собираться и подаваться в замкнутый цикл для регенерации. В больших типографиях имеются установки, обеспечивающие пневматическую транспортировку отходов бумаги для утилизации, где они спрессовываются.

В некоторых типографиях следует также учитывать дополнительные компоненты материального потока, например, при обработке полуфабрикатов, поступающих из других типографий, или если часть собственной печатной продукции не проходит стадию отделочных процессов.

Использование мощностей. Наряду с оптимальным потоком материалов для рационализации структуры полиграфического предприятия решающее значение имеет подход к использованию мощностей. Исходя из экономики производства, следует стремиться к оптимальной загрузке печатных машин и другого оборудования. Для предусмотренного объема продукции с учетом специфики производства, например сезонных колебаний и риска выхода из строя отдельных агрегатов, можно определить оптимальную загрузку машин. Нужно учесть, что для предприятий рулонного офсета учет транспортных мощностей, необходимых

для отправки готовых оттисков, крайне важен. Они определяют создание схемы путей транспортировки, а также концепцию доставки продукции на промежуточный склад. Кроме того, при учете взаимосвязей между затратами на персонал, оборудование, а также сменным режимом работы, включая ночное время и в выходные дни, определяется оптимальное по затратам время работы для каждого участка. Как правило, производственные участки с наибольшими стоимостными затратами на оборудование, например рулонных офсетных машин, используются по возможности непрерывно, в то время как ступени, требующие значительного количества персонала, более рентабельны без работы в ночное время и т.д.

Таким образом, можно определить оптимальное количество машин на каждой ступени производства, которое, конечно, должно быть ориентировано на предусмотренные виды и объемы выпуска продукции. При сложных многоступенчатых производствах на этапе отделочных процессов оптимальная мощность оборудования определяется большим количеством факторов. Так, время процесса сшивания нитками для каждого изделия зависит от количества в нем страниц. Если, например, изготавливаются книги большого объема, то их число в смену будет меньше, чем малообъемных. При использовании альтернативного процесса бесшвейного скрепления, например клеевого, количество выпущенных книг не будет зависеть от их объема в листах. В этой связи при планировании пространственной организации участка необходимо предусмотреть дополнительные площади для увеличения парка ниткошвейных машин в случае развития рынка книг больших объемов. Кроме того, следует заложить и резервы в использовании персонала.

Использование персонала и снабжение. Третьим, важным, фактором оптимизации производства является использование персонала. Машины должны располагаться так, чтобы затраты на обслуживание были минимальными. Соответственно располагаются пульты управления, устройства вывода продукции, пути снабжения и т.д., чтобы они были доступны и контролировались из одного пункта. Если для отдельных агрегатов наличие мест

расположения персонала задается их конструкцией, то при установке машин в поточную линию или при формировании групп машин возможности для оптимизации размещения персонала, как правило, предоставляются. В частности, возможен контроль над несколькими машинами при соответствующем их расположении одним сотрудником.

Наряду с обслуживанием машин при пространственной организации следует учитывать также и работу сотрудников по совместительству. При проектировании складских и служебных помещений, туалетов и т.д. следует учитывать, что отсутствие сотрудников на рабочем месте отрицательно сказывается на общей производительности. Большое значение для производственных помещений, в которых устанавливаются машины, имеет вопрос электроснабжения, подвода воды, тепла и т.д. Наряду с электроснабжением в крупных типографиях необходимо снабжение сжатым воздухом. Кроме того, в типографиях рулонного офсета производится сжигание растворителей в непосредственной близости от сушильных устройств, а в глубокой печати – их регенерация. Для оптимальных решений важно также учитывать индивидуальные особенности территории.

5.4. Оптовая и розничная торговля

5.4.1. Оптовая торговля

Совсем недавно едва ли не единственной схемой распространения книг была следующая:

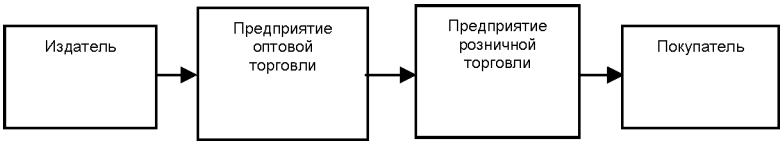


Рис. 30. Схема книгораспространения

Однако сегодня варианты распространения достаточно разнообразны. И это понятно, реальный рынок сформировал вариативную систему книжной торговли, предлагающую различные схемы реализации в зависимости от многих факторов, от вида издания и его читательского адреса до финансовых возможностей издательства и потенциального покупателя.

Иные схемы распространения книжной продукции (рис. 30).

Выбор той или иной схемы определенным образом влияет на розничную цену книги, а значит и на ее продвижение на рынке.

В зависимости от вида продукции, объемов продаж и иных характеристик издательство предоставляет преимущественные права на реализацию своей продукции одному или нескольким книготорговым структурам. Выбор при этом не слишком велик и определяется числом уровней канала реализации или, по иному, одним из трех основных методов: экстенсивного, исключительного или выборочного распределения.

При экстенсивном (многоуровневом) распределении продажи производятся через любого покупателя – посредника. Им может быть как оптовый, так и розничный торговец, а также независимый дистрибьютор.

Преимущества использования этого метода заключаются в росте объема продаж, снижении за счет этого себестоимости книжной продукции и в ускорении оборота средств.

Исключительное (одноуровневое) распределение включает в себя одного посредника. Как правило, на книжном потребительском рынке это розничный торговец, который реализует издания широкого ассортимента на относительно узком рынке сбыта. При этом издатель формирует устойчивый канал реализации.

И, наконец, при выборочном (двух-, трехуровневом) распределении издательство работает с несколькими крупными книготорговыми структурами, среди которых могут быть мелкооптовые фирмы и крупные розничные магазины, которым передаются исключительные права на реализацию.

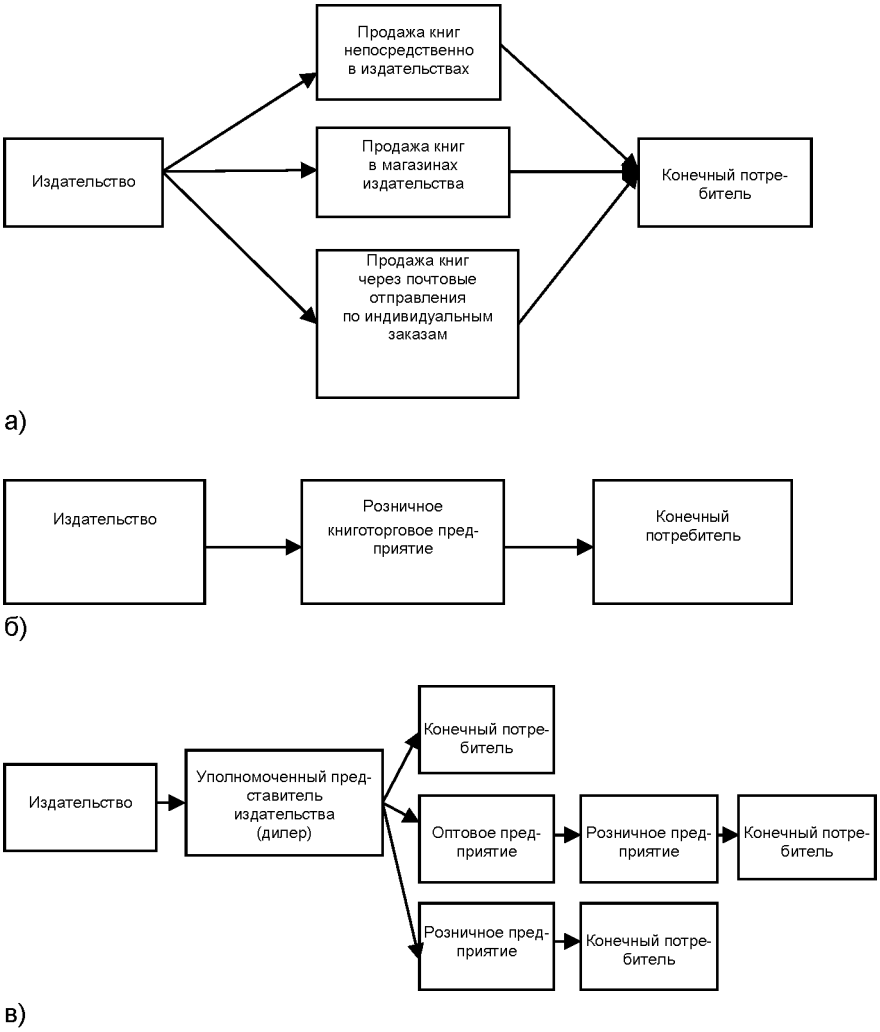


Рис. 31. Схемы книгораспространения

В настоящее время начинают внедряться и новые книготорговые технологии, которые связаны главным образом с новыми информационными технологиями и технологиями логистики. Однако по своей укрупненной внутренней структуре они вполне вписываются в приведенные выше схемы.

Структура системы распределения и топография возможных товаропроводящих цепей напрямую зависит от вида производимой готовой продукции и, естественно, групп потребителей. Обычно, чем более массовым является спрос, тем более разветвленной становится сеть каналов распределения. Для товаров массового спроса, к каким, без сомнения, относятся и книги, наиболее типичным является участие в распределении огромного количества оптовых и розничных торговцев.

Оптовые и розничные торговцы, в отличие от других торговых посредников, приобретают право собственности на товар со всеми сопровождающими это право коммерческими рисками.

Основное отличие оптовых торговцев от розничных заключается в том, что розничный торговец продает товар непосредственно конечному потребителю, а оптовик – другому оптовику или розничному торговцу. Кроме этого оптовая торговля отличается от розничной по объему сделок, зона обслуживания у оптовика значительно больше, чем у розничного торговца. В оптовой торговле меньше внимания уделяется расположению и торгового предприятия.

Оптовые предприятия можно классифицировать по различным признакам. Наиболее важно различать независимых оптовиков и оптовые предприятия, основная задача которых – дестрибьюция (распределение) готовой продукции конкретных производителей. Поскольку в процессе своей деятельности эти оптовые предприятия применяют совершенно разные маркетинговые стратегии, используемая в практике терминология служит источником всяческих недоразумений.

Например, термины «оптовик» и «дистрибьютор» часто воспринимают как тождественные. На самом деле на многих зарубежных рынках, в том числе и на книжных, под «оптовиком» подразумевают именно независимого оптового торговца. Основные маркетинговые стратегии которого – максимальный универсальный или специализированный ассортимент и у слуги по отбору, доставке и предпродажной подготовке товара.

Дистрибьютором называют предприятие, существенно зависимое от товарной и ценовой политики конкретных производите-

лей, т.к. основная задача такого предприятия – обеспечить сбыт продукции этих производителей. Как правило, дистрибьютор имеет территориальный или ценовой эксклюзив на продукцию обслуживаемого им производителя и основные маркетинговые стратегии дистрибьютора, в отличие от независимого оптовика, это цена и продвижение. Вообще, предприятия-дистрибьюторы правильнее относить к производственной сфере книжного рынка, т.к. они выполняют функцию службы сбыта производителя готовой продукции (издателя).

Оптовиков можно классифицировать по следующим признакам:

По размеру
крупные,
средние,
мелкие.
По специализации
универсальные,
специализированные.
По месту купли-продажи
региональные,
национальные,
международные (транснациональные).
По формату торговли
стандартный оптовик,
«C&C» оптовик,
джоббер,
библиотечный коллектор.

В книжном деле наиболее интересна классификация оптовиков по формату торговли. Под форматом торговли подразумевают способы и методы удовлетворения потребностей конкретных групп покупателей. На оптовом книжном рынке это розничные магазины, оптовые и розничные торговцы, библиотеки. Все они требуют специального сервиса, и далеко не каждый оптовик способен эффективно удовлетворить их запросы. Поэтому обычно оптовик, в зависимости от ресурсов и маркетинговой стратегии, осваивает один или несколько форматов оптовой книжной торговли.

Стандартный оптовик (regular wholesaler, англ.) представляет собой крупное оптовое торговое предприятие с полным набором функций. Он способен удовлетворять потребности всех групп покупателей, т.е. поддерживает все форматы оптовой торговли. Закупает торговую продукцию в больших количествах у производителей, сосредотачивает ее на своих складах, осуществляет хранение, переработку грузов, комплектацию и сортировку, предпродажную подготовку, доставляет заказы потребителям, осуществляет кредитно-финансовые операции и страхование рисков. Из существующих оптовых предприятий в качестве примера стандартного оптовика можно привести немецкие KNO и Libri, американские Ingram и Baker & Talor. Наличие стандартного оптовика на книжном рынке говорит о развитости этого рынка. Именно поэтому в современной России пока нет подобных предприятий. Наиболее близко к формату «стандартный оптовик» в Новосибирске книготорговое предприятие «Топ-книга».

«С&С» оптовик (Cash & Carry Wholesaler, англ.). Оптовый торговец с ограниченными функциями. Основная особенность этого формата торговли кроется в самом названии – «плати и уноси». Товар отбирается покупателем либо в зале товарных образцов, либо на складе продавца, либо по каталогу и обычно оплачивается или сразу, или через какое-то время. Такой формат торговли предполагает наличие у оптовика складских помещений, способных обеспечивать значительную глубину каждой ассортиментной позиции. Кроме того, «С&С» оптовики организуют залы торговых образцов или даже мелкооптовый магазин с большим торговым залом самообслуживания. Доставка осуществляется зачастую самим покупателем или за счет покупателя. Возвраты товара не приветствуются. После отгрузки товара его дальнейшая судьба оптовиком не отслеживается. Этот формат оптовой торговли как наиболее простой, демократичный, не требующий серьезных затрат на информационный и материальный логистический сервис, наиболее популярен на развивающихся рынках. В России подавляющее большинство оптовых продаж осуществляется именно «С&С» оптовиками.

Джоббер (jobber, англ.). Ограниченно-функциональный оптовик, скупающий средние или мелкие партии товаров для быстрой перепродажи (отправки) различным торговцам. Закупает товар, как правило, у производителя.

Различают несколько видов указанного формата:

Фургонный джоббер (wagon jobber, англ.). Обычно не имеет достаточных складских помещений и продает товар розничным торговцам мелкооптовыми партиями прямо с грузовиков. Часто обслуживает небольшие магазины, лотки, киоски, развозную и разносную розничную торговлю. Распространен на развивающихся рынках. В России наиболее популярен на региональных рынках.

Стеллажный джоббер (desk jobber, англ.). Обеспечивает и обслуживает стеллажи (полки) магазинов. Стеллажный джоббер принимает на себя полную ответственность за отбор, комплектование, поставку, доставку, предпродажную подготовку и контроль оптовых партий в магазины. Стеллажный джоббер способен выполнять все функции розничного торговца кроме функции обслуживания покупателей в торговом зале. С появление компьютеров, Интернета, информационных технологий джобберы стали активно увеличивать свое присутствие на рынке торговых посредников. Стандартизация информационного обмена и появление все новых и новых видов коммуникаций позволяет джобберам минимизировать издержки обращения на всем пути товара от производителя к конечному потребителю. В России первые джобберы появились примерно в 2000 году. Сегодня наиболее значительный объем операций в формате «джоббер» производят три российские компании: «Топ-книга», «Мастер-книга» и одно из предприятий группы «АСТ».

Библиотечный коллектор. Отнесение библиотечного коллектора к формату оптовика само по себе спорно, т.к. библиотеки в российской науке о книжной торговле традиционно относятся к группе конечных потребителей, следовательно, библиотечный коллектор – розничное предприятие. Но, во-первых, библиотечный коллектор по технологическому процессу гораздо ближе к опту, чем к рознице. Во-вторых, библиотеку правомерно рассмат-

ривать как розничное предприятие по оказанию услуги потребления информации (путем проката книг). Поэтому мы скорее склонны позиционировать библиотечный коллектор как формат именно оптовой, а не розничной торговли. Таким образом, библиотечный коллектор можно охарактеризовать как функционального оптовика по обслуживанию библиотек. Отличительной особенностью этого формата оптовой торговли является весьма специфическая работа по формированию товарного запаса оптовика, характерная только для данного формата оптовой торговли. Кроме того, библиотечный коллектор требует интенсивного информационного обмена между издателем и библиотечным коллектором, библиотечным коллектором и библиотекой, включающим в себя дополнительную библиографическую информацию, развернутые тематические планы издательств, специальную предпродажную подготовку. В России этот формат торговли был традиционно силен в советское время, затем пришел в упадок. Сегодня система комплектования библиотек возрождается уже с использованием современных информационных технологий. Рынок остро нуждается в этом формате оптовой торговли. Из существующих предприятий наиболее успешные попытки в освоении современного технологического процесса снабжения библиотек предпринимает предприятие Министерства печати – Центральный коллектор научных библиотек (ЦКНБ).

5. Прямая связь розничного торговца с издательством. Системный подход обслуживания покупателей предполагает соответствующую ассортиментную политику, учитывающую выгоды и ценности, необходимые реальному и потенциальному покупателю. Что часто достигается посредством формирования устойчивых взаимоотношений розничного книготорговца с издателями (поставщиками), которые характеризуются непосредственными участием последних в процессе постоянного информирования покупателей о своих изданиях на протяжении всего их жизненного цикла. В основе таких взаимоотношений лежит ответственность издателя за оперативность в поставках и качество информации о своем ассортименте, предоставляемом потребителям.

Качество услуги в логистике определяется степенью расхождения между ожидаемыми и фактическими параметрами. Исходя из чего, можно заявить, что прямые связи розничного книготорговца с издателями при определенных условиях способны обеспечить предложение, выгодное для конечных покупателей.

Долгосрочное партнерство книготоргового предприятия с издательствами обеспечивает книготорговцу стабильную ценовую политику, позволяющую сделать продукцию этих издательств более доступной по цене для конечного потребителя. Перспективная издательская информация, предоставляемая в этих случаях книготорговцу, позволяет оперативно оценивать спрос на издания, намеченные к выпуску, на основании собранных заказов и при необходимости, рекомендовать издательству вносить необходимые изменения еще до тиражирования издания.

Ценовая политика книготорговца, основанная на предоставлении при прямых связях максимальных скидок от издателей, делает предложение для покупателя более привлекательным и дает возможность создать эффективную систему обслуживания.

Однако следует учитывать, что прямые связи розничного книготорговца с издателями реализуются к удовлетворению обеих сторон далеко не всегда. Наиболее успешными они бывают, когда:

издательства и розничные предприятия расположены в одном городе или регионе;

речь идет о быстро реализуемом или специализированном ассортименте;

издательство предоставляет книжному магазину обширный ассортимент со скидками, превышающими скидки у оптовиков;

издатель сам предоставляет книготорговцу свою продукцию на условиях, выгодных книготорговцу, в том числе с предпродажной подготовкой;

книготорговец стремится опередить своих конкурентов и первым выставить товар на продажу.

Вместе с тем прямые связи розничного книготорговца с издательствами, особенно книготорговцев с универсальным ассортиментом, часто выглядят для последнего обременительными по

количеству возникающих при этом отношений, что ведет к дополнительным накладным расходам. У крупных российских розничных книготорговцев количество поставщиков порой достигает двух тысяч.

Поэтому, в конечном счете, вырабатывается смешанная (комбинированная) структура отношений продавца и покупателя. В которой в ряде случаев выгодны прямые отношения по схеме «издательство – розничный книготорговец», а в других случаях лучше работает схема «издательство – посредник – розничный торговец».

5.4.2.Розничная торговля

Типы магазинов и требования к ним

Прежде, чем прочитать книгу, надо получить к ней доступ.

Существуют различные формы доступа к книге:

- библиотечный абонемент;
- университетские библиотеки;
- распространение книг в школах (иногда бесплатное);
- некоммерческое распространение маленьких тиражей, изготовленных вручную и распространяемых в узком кругу (самиздат);
- различные книжные магазины, которые являются основными поставщиками для библиотек, школ, учреждений и частных лиц.

Некоторое время назад произошла трансформация организации книжных магазинов широкого профиля и изменение роли продавца книги. В современном мире существует несколько видов книжных магазинов широкого профиля:

Книжные магазины с торговлей через прилавок

Здесь у клиента нет свободного доступа к книгам - он не может видеть выставленные книги и полностью зависит от продавца.

Книжные магазины, в которых главным действующим лицом является продавец

Зачастую эти магазины скорее напоминают библиотеки с высокими стеллажами, где книги выставлены корешком к покупателю. Продавец знает всех своих клиентов, общается с ними, об-

менивается мнениями, а после этого продает им одну или две книги. Постепенно таких магазинов становится все меньше, так как, хотя обслуживание, сервис и знания продавца достойны внимания, нельзя жить только благодаря этим качествам.

Книжные магазины со свободным доступом

Такие магазины более всего соответствуют современным требованиям торговли, здесь соблюдается равновесие в представлении книг: и корешками к покупателю, и обложками. Книжные магазины со свободным доступом выполняют двойную функцию, являясь одновременно торговой точкой и культурным центром. Эти книжные магазины должны быть привлекательным местом для покупателей.

Многопрофильный книжный магазин, торгующий книгами на различных носителях

Под продуктом или носителем многопрофильный магазин понимает любую услугу/продукт, имеющий культурную ценность и соответствующий конечной цели предприятия. В этом случае крайне важно, чтобы главная роль отводилась книге, так как ошибочно мнение, что продажа других товаров позволит избавиться от проблем, которые не удалось разрешить при торговле традиционными книгами.

Сетевые книжные магазины

Вертикальные сети. Книжные магазины, принадлежащие издательству, которое таким образом позиционирует себя на рынке.

Франчайзинг. В книжном деле такая концепция не очень распространена из-за возможных сложностей, связанных с эксклюзивностью услуг.

Горизонтальные сети. Образованы розничными торговцами, которые таким образом пытаются улучшить свое положение на рынке.

В США существует пять сетей по всей стране (самые крупные – «Барнс и Нобл» и «Бордерс»). У каждой из этих сетей:

- около 1000 магазинов;
- около 5 млн. наименований в базе данных;
- собственные книжные клубы;

– дисконтная карта для членов клуба (25 долларов в год), гарантирующая десятипроцентную скидку в течение года;

– серьезная работа с авторами: при появлении популярной книги руководство заботится, чтобы она была представлена в их магазине, и устраивают различные мероприятия с привлечением автора.

Букинистические ***магазины и магазины антикварной книги.***

В книжном мире такие магазины существуют обособленно и требуют отдельного изучения, так как, хотя речь и идет о работе с одним и тем же продуктом, все же продажа новинок и продажа раритетных изданий требует применения совершенно разных коммерческих стратегий, как в отношении каналов их закупки, так и сбыта.

Следует различать два основных сегмента букинистического рынка:

- антикварные книги;
- старые книги.

Виртуальный книжный магазин

Торговля книгами стала очень популярна в глобальной компьютерной сети Интернет, возможно, отчасти это спровоцировано успехом Amazon'а и его вторжением в реальный мир. Книга является товаром, наиболее продающимся в сети, по одной простой причине: это однородный непреходящий продукт; клиент знает, каков он, нередко для него важно его содержание, а не форма; и, кроме того, практически не возникает проблем с доставкой.

5.4.3. Стратегическое и оперативное планирование на предприятии книжной торговли

Процесс планирования имеет колоссальное значение для любого предприятия и в любом бизнесе, в том числе и в книжном. Нельзя ждать от бизнеса хороших результатов, если отсутствует элементарное планирование деятельности. Однако разработка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов деятельности предприятий, а также утверждение бюджета на год или на

несколько лет не является механической процедурой. Надо иметь в виду следующие факторы:

- реальные возможности ведения данного бизнеса;
- наличие команды для его выполнения;
- совпадение задач.

Планировать – означает предвидеть и принимать важные для предприятия решения. Эти прогнозы облекаются в форму конкретных документов, которые называются экономическими и финансовыми планами.

Виды планов

Оперативные планы на ближайшую перспективу

Оперативный план представляет собой документ, в котором собраны прогнозы, касающиеся переменных величин (объемы продаж, выплачиваемая зарплата и т.д.), а также возможные конкретные пути получения оптимального результата при вложенных средствах предприятия (здесь могут возникнуть различные варианты поведения: изменение политики продаж, изменение формы оплаты труда и т.д.). Он обычно составляется на один год, с подведением балансов ежеквартально и ежемесячно.

Оперативный план (по другому комплекс прогнозов) ставит перед собой задачу: определить в количественном отношении динамику и оптимальное состояние предприятия на будущее при условии достижения желаемых результатов и финансовой стабильности.

Схема разработки оперативного плана

При составлении оперативного плана (рис.32) необходимо учитывать, что он состоит из двух частей:

- экономического плана, конечной целью которого является получение цифры, отражающей предполагаемый результат экономической деятельности;

- финансового плана, конкретизированного данными о движении денежных средств и предполагаемым балансом на конец планируемого периода.

Процесс разработки экономического плана начинается с планирования объема продаж, которые в свою очередь обуславли-

вают объем закупок. Каждый из этих видов деятельности (продажи и закупки) приводит к определенным затратам, которые следует учитывать. На основе данных экономических прогнозов готовят сводный предполагаемый результат.

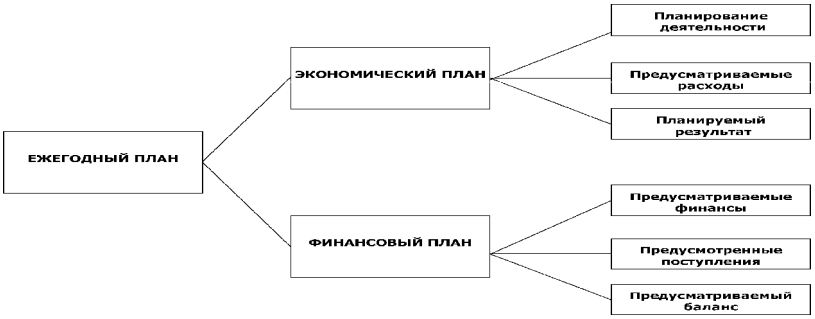


Рис. 32. Оперативный план

Финансовый план является вторым этапом в составлении оперативного плана. Планируемый результат экономического плана – это отправная точка при разработке финансовых прогнозов, касающихся, в основном, торговых кредитов, банковских льгот и движения капитала. Конечная цель составление прогнозируемого или предусматриваемого баланса.

Стратегический (долгосрочный) план

Стратегический план (рис.33) содержит размышления о потенциале и желаемых целях, а также о средствах и условиях их достижения. Временной горизонт - более одного финансового года.

Стратегический план материализуется в документе, в котором содержатся формулировки, отражающие деятельность предприятия и возможности единой политики: структура предприятия, изменения деятельности, принятие рискованных решений и т.д.

Важно понимать, что большая часть числовых данных стратегического плана может считаться условной и не иметь фиксированных значений.

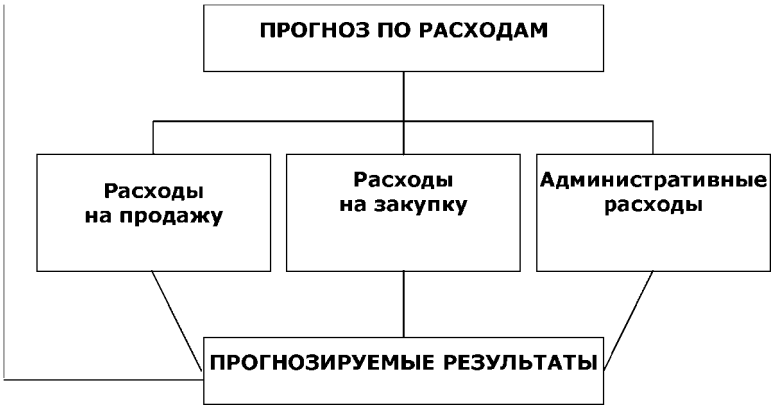


Рис. 33. Стратегический план

Стратегическое планирование долгосрочного характера ставит перед собой следующие задачи:

- Четко формулировать различные варианты поведения, приемлемые для предприятия в будущем в различных областях: торговой, финансовой и организационной. Следует учитывать сильные и слабые стороны предприятия, а также социально-экономическую обстановку, в которой оно работает.

- Выбирать среди этих альтернатив стратегическую комбинацию, которая покажется оптимальной в соответствии с глобальными целями организации.

- Определять, какие решения нужно принимать на краткосрочный и среднесрочный период для достижения предприятием его стратегических целей.

Следует подчеркнуть, что долгосрочное планирование анализирует будущие результаты сегодняшних решений. Его цель заключается не в том, чтобы исключить или свести к минимуму риск по принимаемым предприятием решениям, а в том, чтобы предоставить четкое и ясное описание рисков, к которым может привести та или иная альтернатива. В связи с этим очень часто долгосрочное планирование определяется как непрерывный процесс принятия предпринимателями решений, которые подразумевают риск, а также изменение запланированных целей, если это необ-

ходимо в практической деятельности. Все вышесказанное означает, что постоянный пересмотр этого плана является одной из его основных характеристик.

Процесс разработки стратегического плана подразумевает следующие составляющие:

1. Анализ окружающей среды (возможности; угрозы).
2. Анализ внутренних возможностей (сильные стороны; слабые стороны).
3. Выбор альтернативных решений.
4. Оценка альтернативных решений.
5. Выбор приоритетов средне и краткосрочного характера.

В настоящее время при разработке стратегических планов, как правило, применяется **SWOT-анализ.**

SWOT-анализ (англ. – strength, weakness, opportunities and treats – **слабости, опасности, сила и возможности**) – оценка перспектив и возможных рисков предприятия.

SWOT-анализ в настоящее время имеет большое значение в стратегическом управлении предприятием.

Его цель заключается в оценке сильных и слабых сторон деятельности предприятия (компетентность или способность создавать и удерживать свои преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность), вместе с угрозами и внешними факторами. (Эта оценка представляется, как правило, в виде графика или итоговой таблицы).

Предполагается, что **стратегия должна достичь оптимального соотношения между внутренними факторами и конкурентоспособностью среди внешних объектов.** Эта оценка представляется, как правило, в виде графика или итоговой таблицы.

Оценка внутренней **силы и слабости** предприятия (диагноз) очень важна, поскольку может помочь нам понять позицию нашего предприятия относительно конкурентов.

Второй шаг заключается в анализе конкурентной обстановки, окружающей наше предприятие. Каждое предприятие должно для себя решить, каковы переменные (**критические факторы успеха – КФУ**), действующие в его сегменте рынка.

После определения **КФУ** необходимо перейти к сравнительному анализу собственного магазина с лучшими конкурирующими предприятиями. Этот процесс может привести нас к обнаружению новых возможностей.

Полученные в результате анализа и сравнения данные заносятся в **таблицу-SWOT**:

Диагноз предприятия	Окружающая среда	
	Опасности	Возможности
Сильные стороны	Защитные стратегии	Наступательные стратегии
Слабые стороны	Стратегия выживания	Стратегия перепрофилирования

Стратегии, которые могут быть выбраны предприятием:

Защитные стратегии – предприятие готово противостоять опасностям.

Наступательные стратегии – в этом положении хотело бы оказаться любое предприятие. Оно должно выбрать стратегию развития своего бизнеса.

Стратегии выживания – предприятие сталкивается с внешними опасностями, не имея при этом внутренней силы, необходимой для борьбы с конкурентами.

Стратегии перепрофилирования – у предприятия возникают возможности, которыми оно могло бы воспользоваться, однако ему не достает соответствующей подготовки. Предприятию следует принять программу особых мероприятий и переориентировать свои предыдущие стратегии.

Причем, заполнение SWOT-таблицы производится после подробного анализа ситуации каждой конкретной ячейки. Другими словами, если выбрать первую (1-1: сильные стороны – опасности) необходимо выявить все сильные стороны данного предприятия и каждую опасность, которой она подвергается извне. Таким образом, каждая ячейка должна быть проанализирована на предмет последствий и возможных поступков, которые вытекают из этой ситуации.

С помощью полученной информации можно приступить к выработке будущей стратегии и составлению бизнес-проекта предприятия

5.4.4. Финансово-экономический план

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Финансовое состояние торгового предприятия (ФСТП) зависит от результатов его коммерческой и финансовой деятельности. Главная цель финансовой деятельности – решить, где, когда и как использовать финансовые ресурсы эффективной реализации товаров и получения максимума прибыли. Чтобы выжить и не допустить банкротства предприятия, нужно хорошо знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источнику образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заёмные. Следует знать и рассчитывать такие показатели, как деловая активность, ликвидность, платёжеспособность, кредитоспособность предприятия, порог рентабельности, запас финансовой устойчивости, степень риска, эффект финансового рычага и другие, а также методику их анализа.

Главная цель анализа – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния торгового предприятия (ФСТП) и его платёжеспособности.

Для оценки устойчивости ФСТП используется целая система показателей, характеризующих изменение:

- структуры капитала предприятия по его размещения и источникам образования;
- эффективности и интенсивности его использования;
- платёжеспособности и кредитоспособности предприятия;
- запаса его финансовой устойчивости.

Анализ ФСТП основывается главным образом на относительных показателях, т.к. абсолютные показатели баланса в условиях инфляции практически невозможно привести в сопоставимый вид.

Относительные показатели анализируемого предприятия можно сравнить:

- с общепринятыми «нормами» для оценки степени риска и прогнозирования возможности банкротства;

- с аналогичными данными других предприятий, что позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия и его возможности;

- с аналогичными данными за предыдущие годы для изучения тенденций улучшения или ухудшения ФСТП.

Анализом финансового состояния занимаются не только руководители и соответствующие службы предприятия, но и его учредители и инвесторы. Это делается с целью изучения эффективности использования ресурсов, банки для оценки условий кредитования и определения степени риска, поставщики для выполнения плана поступления средств в бюджет и т.д. В соответствии с этим анализ делится на внешний и внутренний.

Внутренний анализ проводится службами предприятия, и его результаты используются для планирования, контроля и прогнозирования ФСТП. Его цель – установить планомерное поступления денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы обеспечить нормальное функционирование предприятия, получение максимальной прибыли и исключение банкротства.

Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе публикуемой отчетности. Его цель – установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить риск потерь.

Основным источником информации для анализа ФСТП служат отчетный бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчёт о движениях капитала и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса.

Здесь также регистрируются все книги, купленные книжным магазином у издателей, агентов или оптовых продавцов. Эти люди числятся как получатели, то есть те, кому вы должны деньги.

Кассовый отчет. В нем регистрируются все изменения по состоянию кассы, начисления и отчисления денег для покупок наличными и то, что касается вышеуказанных книг.

Рентабельность. Показатель экономической эффективности: отношение прибыли, полученной в определенный период времени, к общим затратам или себестоимости продукции, то есть к средствам, которые были вложены, для ее получения.

Платежеспособность – способность компании выполнять обязательства по оплате на момент истечения обязательств.

Баланс. Понятие двойной записи. Это техническая основа бухгалтерского учета, которая устанавливает, что любая операция должна быть зарегистрирована минимум в двух счетах: по дебету одного счета и кредиту другого.

Балансовый отчет представляет собой финансовую картину состояния книготоргового предприятия в определенный момент времени (обычно на конец квартала или года).

Балансовый отчет состоит из двух частей, итоги по которым должны быть равны, то есть уравновешены (сбалансированы). Это **активы** и **пассивы.** Не углубляясь в эту тему, отметим, что если студент стремится расширить свои знания по данной проблеме, он может ознакомиться с официальной моделью текущего отчета, которую в сокращенном виде предложена ниже.

АКТИВ	***ПАССИВ***
А. Акционеры (партнеры) по невостребованным платежам	*А. Собственные фонды*
В. Внеоборотные активы	*1. Подписанный капитал*
1. Учредительские расходы	*2. Первая эмиссия*
2. Нематериальные внеоборотные активы	*3. Переоценочный резерв*

3. Материальные внеоборотные активы, средства *4. Внеоборотные финансовые активы, средства* *5. Собственные акции* *C. Расходы, подлежащие распределению на финансовый год* *D. Оборотный актив* *1. Акционеры по востребованным платежам* *2. Товары, имеющиеся в наличии* *3. Должники* *4. Временные финансовые вложения* *5. Казначейство* *6. Составление периодических отчетов*	*4. Резервы* *5. Результаты предыдущих лет деятельности.* *6. Убытки и прибыль (доходы или потери)* *7. Дивиденды на счетах, полученные за один финансовый год* *B. Поступления, подлежащие распределению на несколько финансовых лет* *C. Обеспечение рисков и расходов* *D. Долгосрочные должники* *E. Краткосрочные должники*

5.4.5. Показатели деловой активности магазина

Деловая активность магазина проявляется в скорости оборота его средств. Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности. Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия.

Анализ деловой активности позволяет выявить, насколько эффективно магазин использует свои средства. К показателям, характеризующим деловую активность, относятся коэффициенты оборачиваемости и рентабельности.

Если оборотный капитал (без краткосрочных инвестиций) оборачивается один раз в квартал при рентабельности в 25%, тогда индекс деловой активности за этот квартал будет равен 0,25 или те же 25%. Если при той же рентабельности оборачи-

ваемость оборотного капитала увеличивается в 2 раза, и тогда предприятие за два оборота того же объёма оборота капитала за такой же временной период получит 50 копеек балансовой прибыли с каждого рубля оборотного капитала.

Аналогичные выводы делаются и с увеличением (уменьшением) рентабельности. То есть, если замедлилась оборачиваемость, то есть необходимо её компенсировать большей рентабельностью – снижать расходы, уменьшать затраты и т.д. Если повысить рентабельность нет возможности – необходимо «брать» оборотом, т.е. реализовывать больше товаров.

Специфические коэффициенты рентабельности (для книготорговых предприятий):

А. *Показатели рентабельности вложений:*

RI = MN / I,

MN – чистая торговая наценка с единицы товара, которая получается при вычитании из стоимости проданного расходов на ведение бизнеса:

MN = VN – CE.

Например: чтобы доказать рентабельность вложения 4 400 000 рублей в книжный магазин, если чистые продажи составляют 2 400 000 рублей, а сопутствующие структурные расходы на данную секцию – 1 370 000 рублей:

MN= 2 400 000 - 1 370 000 = 1 030 000 RI= 1 030 000/4 400 000 = 0,23.

Таким образом получается, что инвестиции становятся рентабельными, начиная с 1.

Б. *Себестоимость метра прилавка на секцию:*

C/M = (CS+CEI)/MLS,

CS – затраты на содержание секции, CEI – затраты на сопутствующие структуры магазинной секции, MLS – метры прилавков в секции. Например: если проанализировать затраты на содержание прилавка в секции словарей, получается, что стоимость данной секции равна 90 000 рублей, затраты на структуру магазина равны 200 000 рублей, но данному прилавку положены 15 000 рублей при длине прилавка, равной 15 метрам:

C/M= (90 000 + 15 000)/15 = 7 000 руб.

Затраты на каждый метр прилавка секции словарей равны 7000 рублей. Исходя из этой пропорции, мы должны подсчитать продажи данной секции и разделить их на 15 метров прилавка, что нам даст цифру продаж на один метр прилавка секции.

Прежде, чем принять решение об открытии новой секции по продаже беллетристики или фантастики, мы должны учесть сопутствующие расходы в данной секции по указанному продукту.

В. *Торговая наценка брутто при продаже одного продукта:*

MBV = ((PV-PC)/PV) x 100,

PV – розничная цена, PC - закупочная цена (обе без НДС).

Например: для продукта, розничная цена которого составляет 5 000 рублей, а закупочная цена – 2 000 рублей.

MV = ((5.000-2.000) / 5.000) x 100 = 60%.

Таким образом, 60% - это наценка брутто с продажи.

Г. *Оборотный коэффициент (сколько раз магазин или прилавок себя окупил в течение рассматриваемого периода):*

Сначала мы должны подсчитать средний объем товара на складе в течение рассматриваемого периода:

CR = UV/US,

UV - продажи товара за период, US – средний объем товарных запасов. Например: для среднего склада, где находится 20 единиц товара, при продажах в 10 000 единиц мы получим

CR = 10 000/420 = 420.

Результат показывает, что мы получили ротацию (оборот), равную 24 размерам нашего склада. Данный результат необходимо сравнить с результатами за предыдущие периоды для подтверждения положительной или отрицательной динамики развития.

Д. *Рентабельность продукции:*

R = (MBVxCR),

MBV – торговая наценка брутто, CR – коэффициент оборота.

Например: если продукт, цена которого равна 3 000 рублей, продается в розницу за 4 000 рублей, а оборотный коэффициент равен 24.

R = 33,3 x 24 = 800%.

Рентабельность данного продукта равна 800%, поскольку наценка умножается каждый раз, когда происходит ротация ассортимента.

Е. *Рентабельность каждого работника:*

RE = V/E,

V – продажи секции, E – число работников секции.

Например: если в секции, объем продаж, которой равняется 250 000 рублей, работают два человека, то:

RE= (250.000 / 2) = 125 000.

Рентабельность секции:

CE = (CS + CI)/E,

CS – затраты на содержание секции, CI – затраты на структуру,

E – число работников секции.

Сравнивая данные через определенный период времени, мы узнаем, улучшилась или нет рентабельность секции.

Мы можем поставить такие же задачи перед сотрудниками секции и поощрять их в зависимости от эффективности труда.

Ж. *Рентабельность прилавка:*

RL = (MN x UV)/ML,

MN – чистая наценка, UV – количество проданных единиц товара, ML – метры прилавка, предназначенные для данного продукта.

5.5. Покупатель

Стрелки, ведущие от покупателя к другим элементам схемы (рис.12), указывают на наличие обратной связи. Маркетинговые исследования рынка, проводимые издательствами, а так же маркетологами оптовой и розничной торговли выявляют направление их дальнейших действий. В этом им помогают обратные связи с покупателями.

Автор рукописи узнает, что интересно потребителю, что он будет охотно читать, что популярно на сегодняшний день.

Издательство, в свою очередь, не возьмется издавать книгу, не представляющую интереса у читателей, которую в дальнейшем будет сложно реализовать.

Звено оптовой торговли интересуется информацией о торговых точках, в которые покупатели идут охотнее, таких, где происходит большее число покупок.

Розничные магазины следят за тем, какие книги быстрее продаются, что стоит брать на реализацию, а что нет.

Менеджеры всех уровней книготоргового предприятия прекрасно знают, что:

- около 80 процентов торговых операций производятся с покупателями, постоянно приобретающими книги в Вашем магазине;

- успех предприятия зависит от покупателя;.

- случайно зашедший покупатель никогда не станет постоянным клиентом, если получит недостаточно качественное обслуживание при первом контакте с Вашим магазином;

- клиент – это постоянный покупатель.

Разница между покупателями и клиентами

ПОКУПАТЕЛИ	***КЛИЕНТЫ***
Для нас анонимны. Воспринимаются как безликая толпа.	*Их имя всегда известно персоналу магазина.* *К ним применяется индивидуальный подход, уделяется особое внимание.*
Они являются лишь единицей измерения статистических данных при составлении отчета.	*Это личности, имеющие индивидуальные запросы.*
Их обслуживает любой свободный продавец.	*Их обслуживает специальный сотрудник, знакомый с данным клиентом.*
У них нет причин предпочитать Ваш магазин остальным.	*Они чувствуют, что занимают особое положение в магазине.*
Они всегда пребывают в поиске лучших цен.	*Они не занимаются "поисками" лучших цен, ассортимента, они полностью удовлетворены предложением Вашего магазина.*

Основные правила привлечения и удержания клиентов:

Всегда благодарите за покупку. Это необходимо, чтобы заручиться доверием клиента.

Поддерживайте связь с клиентом. Его покупка должна стать началом Ваших отношений. Начиная с этого момента, берегите и укрепляйте с ним связь.

Завоюйте доверие клиента. Ознакомьте его с существенными моментами, касающимися продукции или сервиса, которые отличают Вас от конкурентов.

Обновляйте базу данных. Жизненно необходимо иметь обновленную базу данных о клиентах. Чем больше Вам известно о них, тем лучше. Следует непременно включать любую дополнительную информацию и комментарии, которые могут стимулировать новые покупки.

Информируйте Вашего клиента о новых продуктах, которые Вы поставляете на рынок. Благодаря регулярной рассылке брошюр, именных писем, телефонным звонкам и т.д., Ваш клиент будет в курсе всех предложений магазина.

Знайте своего клиента. Имейте представление о его вкусах, заботах и потребностях, старайтесь удовлетворять их по мере возможности. Предполагается, что удовлетворенный клиент в большинстве случаев мотивирован для повторных покупок.

Подготавливайте разнообразные ознакомительные программы. Пусть марка Вашего магазина ассоциируется с интересными социальными мероприятиями (бесплатные общественные фонды, исследовательские центры и пр.). Таким образом Вы создадите особую эмоциональную связь в умах потребителей.

Вкладывайте деньги в послепродажный сервис. Деньги, вложенные в достижение доброго расположения клиентов, ничтожны по сравнению с потерями, которые могут возникнуть при потере клиента. Рекомендуется выделять определенную сумму бюджетных средств на исправление возможных ошибок или проблем, затрагивающих интересы клиента.

Категории клиентов

Клиент-одиночка

Индивидуальные клиенты, которые по своему желанию и в соответствии со своим интересом осуществляют покупку книг, удовлетворяющих их потребностям.

Корпоративный клиент

Группа предприятий, ассоциаций, учреждений, которые покупают книги не от своего имени, а для удовлетворения потребностей, возникающих в различных структурах. Подразумевается, что такой клиент владеет знаниями, необходимыми для качественного обслуживания; располагает сведениями о внутренних механизмах возникновения информации; знает, каков внутренний поток информации в данной компании или кто является ответственным за закупки книг.

Каждый книжный магазин очень индивидуален, а это означает, что классификация клиентов зависит от услуг, которые она считает нужным предоставлять, и строится в соответствии с собственным стратегическим планом.

Для классификации клиентов важным подспорьем в настоящее время является компьютеризация, так как с помощью управленческих программ можно распределить клиентов в зависимости от Ваших интересов.

Приведем несколько аспектов, с помощью которых можно распределить информацию, а также обработать ее, используя соответствующую управленческую программу:

- уровень расходов;
- какие книги покупает (специальная литература или наиболее предпочтительные секции);
- специфические интересы;
- место проживания клиента (насколько близок к месту расположения магазина);
- тип покупок (индивидуальные, семейные, коллективные);
- сезонность покупок.

Контрольные вопросы

1. Что такое авторский договор?
2. Что такое план-проспект издания?
3. Что такое рецензия? Какие виды рецензий Вы знаете?
4. Что такое заказное издание?
5. В чем смысл издательского договора?
6. Что должен содержать в себе авторский оригинал?
7. Что такое редактирование?
8. Назовите виды редакционной правки.
9. Что такое макет книги?
10. Что включает в себя понятие «дизайн текста»?
11. Что такое «кегль»?
12. От чего зависит комфортность чтения?
13. Назовите цель маркетинговой деятельности издательства?
14. В чем заключается отличие между издательским маркетингом и маркетингом в книготорговом предприятии?
15. Какие концепции маркетинга вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
16. Что такое бюджет маркетинга?
17. Назовите методы формирования бюджета маркетинга.
18. Что такое экономическая эффективность маркетинговой деятельности?
19. Что такое сегмент рынка? Назовите критерии сегментации рынка.
20. В чем заключается подготовка издания к производству?
21. С какими отраслями взаимодействуют печатные средства информации?
22. Какие виды классификации печатных средств Вы знаете?
23. Каким образом формируются типографские расходы?
24. От чего зависят производственные затраты?
25. Опишите процесс газетного производства.
26. От чего зависит качество продукции?
27. Опишите функциональную схему типографии.
28. Назовите схемы распространения книжной продукции.
29. Опишите классификацию оптовиков по формату торговли.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ В РАЗВИТЫХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНЫХ СТРАНАХ

Особенности японского подхода к управлению

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее, можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

В целом, японскому менеджменту присуща своя специфическая философия. Исследуя источники японской философии менеджмента, необходимо упомянуть об эре Токугавы (от средних веков и практически до Второй мировой войны), когда японская культура после продолжительного процесса ассимиляции японских традиций достигла, наконец, своего классического выражения. Например, Ситеи Ямомото в книге «Дух японского капитализма» обратился к личности Сойзана Судзуки, дзенского философа, одного из тех теоретиков того времени, влияние идей которого обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение С. Судзуки было направлено на разрешение конфликтных ситуаций, с которыми сталкивались крестьяне и ремесленники в повседневной жизни. Его знаменитый афоризм переводится приблизительно так: «Когда мы втягиваемся в мирские дела, мы продолжаем придерживаться религиозных обычаев». Его учение, отражающее лучшие традиции дзен-буддизма, до сих пор сохраняется в сознании японца.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. В общении между людьми важным становится стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

Развитое эстетическое чувство нередко называют основой национального характера японцев. И опыт Японии интересен тем,

что там производимый товар несет не только утилитарную функцию, но и ценность эстетическую.

Хотя извлечение прибыли остается основной целью деловой активности, необходимо уточнить, что понятие о прибыли расширилось и преобразовалось в понятие создания и увеличения различных благ. Таким образом, влияние менеджера распространяется непосредственно или опосредованно на все общество.

Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности. Они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть в полной мере использованы для труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися.

Модель «человеческого потенциала» прививает каждому служащему сознание своей полезности, необходимости его информированности о планах компании с предоставлением возможности проявлять инициативу в текущих делах.

Важнейшей обязанностью менеджера считается умение вовлекать разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников в процесс, который окажется благодаря этому эффективным. Имидж единоличного творца решений отвергается.

Японский менеджмент основан на коллективизме. Он использует все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Чем отличаются японские методы управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которая стоит перед японским управляющим, – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидери Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1) Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их на цели более значимые, чем поддержание дисциплины, с другой. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2) Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры, работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается создать также общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких как приоритет качественного обслуживания, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

3) Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства, качественных характеристик производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей, и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4) Управление, ориентированное на качество. Президенты компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством, и в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5) Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы справиться с затруднениями и содействовать решению проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управленческий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы появляются небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

6) Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров является чистота и порядок на производстве. Руководители устанавливают такой порядок, который бы содействовал повышению производительности и качества труда.

В целом, японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, коллективизм, высокие моральные качества рабочих и служащих, стабильность занятости и гармонизация отношений в корпорации между рабочими и управляющими.

Японские специалисты в области менеджмента сформулировали ряд основных принципов управления. К ним относятся следующие:

- система пожизненного найма;
- ротация по кругу (система должностного продвижения);
- организация начинается с обоснования цели;
- человек не только средство для достижения цели, человек сам цель управления;
- ориентация на развитие организации;
- философия фирмы обязательна для всех;
- гибкая структура;
- групповой подход;
- должность не связана с окладом (дифференциация незначительна);
- упор на проведение обучения (деньги – в персонал);
- качество продукции превыше всего;
- ответственность групповая;
- заставляют трудиться условия, а не менеджер;
- новые молодые сотрудники;
- чистые листы бумаги;
- уважение к фирме (семье), главе (отцу);
- группы психологически совместимые;
- «подсиживание» недопустимо.

Японский менеджмент утверждает, что надежность определяется тремя факторами: капиталом, материалами и людьми. Они являются источниками развития экономики, но их нужно использовать в совокупности, а не каждого в отдельности.

Качество управления можно проверить только путем оценки того, как управляющие используют все эти ресурсы для достижения определенных целей, что, собственно, и является основной задачей менеджмента. Основное назначение управления – связать воедино эти три фактора, но при этом следует помнить, что важнейшим из них является человек.

Что касается рабочей силы, то следует отметить большое трудолюбие японского народа, а также популярность и высокий уровень
народного образования, послужившие существенными факторами укрепления менеджмента (100% высших управляющих имеют университетское образование).

Групповая мотивация – суть традиционной характеристики японского управляющего. Здесь можно выделить три основных тенденции:

1. Пожизненный найм на работу

- дух сотрудничества, дух гармонии (ранги-статус);
- жизнь работников фирмы и вне ее составляет единое целое;
- способности руководителей и дар управления персоналом ценятся более высоко, чем коммерческая сторона деятельности;
- для гибкости фирмы создаются малые предприятия, филиалы;
- используют на других рабочих местах, если не пригоден, но не увольняют;
- различного рода компенсации, надбавки, гарантированная зарплата.

Фирму рассматривают как «живое существо». Менеджеры и рядовые работники являются частью этого «существа», поэтому часть не может отдельно от компании. По этим причинам крах фирмы будет означать смерть как для управляющих, так и для других работников. В основе пожизненного найма лежит групповое сознание японского народа.

2. Групповое управление

Управляющие заботятся о мотивации групп людей. Говорят, что один американец работает лучше, чем один японец, а десять японцев работают лучше десяти американцев. Между группами существует соревнование, но одновременно и сотрудничество. Ответственность каждой группы – индивидуальная. Большое рас-

пространение получила такая деятельность в группах, как кружки качества.

3. Управление с помощью профессиональных управляющих

Большинство предприятий и коммерческих организаций имеют форму акционерных обществ. Одной из черт управляющих в Японии является то, что на больших предприятиях их владельцы и управляющие – разные лица. Имеющие очевидное преимущество в искусстве управления, закаленные в применении метода «конкретных ситуаций», восприимчивые к ЭВМ, компьютерам, в высшей степени уверенные в своей способности решать самые сложные проблемы, профессионально подготовленные люди занимают все уровни менеджмента.

Японский менеджмент исходит из того, что люди хотят работать, и поэтому существует твердое убеждение, что:

- работа – источник удовлетворения;
- люди стараются, чтобы достичь целей, которые поставлены;
- важную роль играет стремление к самовыражению, удовлетворение самолюбия;
- люди готовы добровольно взять на себя ответственность;
- большинство людей обладает значительными творческими способностями;
- только часть интеллектуальных способностей людей используется на предприятиях.

Такое мировоззрение означает уверенность в положительных качествах характера человеческой натуры. Люди хотят и стремятся работать. В связи с этим важной задачей менеджмента является устранение препятствий и создание условий для достижения желаемых людьми целей.

Методы мотивации людей могут быть следующими:

1) Круг деятельности не ограничивается, содействие развитию такого отношения к работе, которое позволило бы выработать самому человеку динамичный, ориентированный на будущее подход. Чтобы добиться этого на практике, работа выражается в понятиях целей сроком обычно на год. Целей примерно пять, они должны быть несколько выше способностей работника. Цели должны быть достаточно высокими.

2) Делегирование работы и обеспечение творческих начал. Задания не детализируются, обеспечивается полнота полномочий, работника не упрекают за неудачи.

3) Наблюдение за работой путем диалога. Отношения «вызов-ответ» означают взаимный обмен. Вызов означает, что руководители первыми принимают меры к предотвращению трудностей и опасностей; ответ означает, что руководители как можно

скорее решают проблемы, поставленные подчиненными. Управляющий не должен уходить от ответов на назревшие вопросы или задерживать решение проблем.

4) Активизация связей путем личных контактов. Подчеркивается значение именно личных контактов, а не пересылки распоряжений. Рекомендуется не упускать любого шанса личного общения: здороваться за руку, интересоваться жизнью.

Система контроля

Управленческий контроль включает в себя планирование на основе обратной связи. Для более ясного представления японской системы контроля рассмотрим, как он организован в фирме «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Планирование в филиалах предусматривает составление плана внутреннего капитала филиалов и ежемесячных бухгалтерских отчетов. При этом каждый отдел разрабатывает свой план. На их основе разрабатывается общий план всей компании. В общих чертах метод планирования предусматривает такие этапы: декларация стратегии компании, выработка директив о планировании в филиалах, определение политики планирования в филиалах, подготовка плана и проекта бюджета отделения и филиала. Последним этапом является передача проекта плана филиала. Эта смета называется «документом с королевской печатью». Церемония этой передачи – чисто японская особенность, потому что «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Каждый управляющий несет ответственность только за исполнение пунктов этого плана. Выбор метода выполнения плана предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля. Нужно отметить, что управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе. Таким образом, слово контроль ассоциируется не с моделью «выявление-наказание», а «проверка-помощь».

Чтобы не искушать себя субъективизмом, японские менеджеры, где возможно, применяют статистические методы. Японцы верят цифрам. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. И делают это с присущей им старательностью и безупречностью.

Для поддержания дисциплины и совершенствования качества японский менеджмент больше полагается на вознаграждение,

чем на наказание. Вознаграждение полагается за полезные предложения, спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность делу, как образец для своих коллег». Эти вознаграждения могут быть разными: грамоты, подарки или деньги, дополнительный отпуск. Среди наказаний практикуются выговоры, штрафы и увольнения. Последние допускаются в случае воровства, взяточничества, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. В дополнение к стимулированию японцы активно использует практику декларации корпоративных лозунгов, принципов. Так, например, «Хитачи» выдвинула в своем корпоративном манифесте три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония.

Таким образом, японскую систему контроля можно охарактеризовать как гуманную, стремящуюся к превалированию воздействия вознаграждения над наказанием.

Таким образом, определяющие черты японской системы управления состоят в следующем.

1) Система пожизненного найма, при которой люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в компании, преданность.

2) Корпорация сильна наилучшими сторонами своих сотрудников. Все могут вносить свой вклад.

3) Основной задачей менеджера является поддержание людей в их стремлении достигать групповых корпоративных целей.

Рассмотрим шесть признаков японского управления:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности (помешать сокращению).

2. Постоянное присутствие высших менеджеров на производстве.

3. Интенсивное общение руководителей и подчиненных, т. е. всех сотрудников.

4. Гласность и ценность корпорации (приоритет качества, услуг для потребителя, внутреннее сотрудничество).

5. Ориентация на качество.

6. Дорожить «ноу-хау» компании. Величайший запас «ноу-хау» в мастерстве и уме опытных рабочих, специалистов, менеджеров. Не допускать утечки, оттока бесценного опыта и конкретных знаний.

7. Система непрерывного поиска нововведений («вечного улучшения»).

Эти признаки присущи всем крупным японским фирмам. Например, фирма «Тойота» – крупнейший в Японии производитель

автомобилей (400 штук в день, около 4 млн. штук в год). Она является лидером по объему продажи своей продукции, по чистой прибыли, по качеству. Причина успехов фирмы – система комплексного беспрерывного улучшения. Сначала поиск вылился в простую, но повальную экономию: переоборудование сливных бачков, электролампочек, заточка карандашей и т. д. Затем родилась идея «искоренения всего лишнего». Японцы уважают тех, кто «отдал все силы стремлению к победе» (не меньше, чем победителей). Призы в борьбе даются и тому, «кто хорошо старался». «Стратегия бесконечного улучшения» стала своего рода базисной, стержневой линией японского бизнеса.

На заводах корпорации часто слышится фраза-пароль: «Джасто ин тайму». Эти звучащие на японский манер английские слова выражают основополагающий принцип: «Все необходимое в данный конкретный момент для производства должно непременно оказываться на нужном месте и в строго установленном количестве». Характерна филигранная слаженность всех звеньев производственного процесса. Еще в конце 40-х годов японцы отказались от складов как от «управленческой нелепицы». У системы «все – в свое время» есть несколько правил, возведенных в ранг закона. Одно из них гласит, что бригада или участок сами принимают детали или изделие с предыдущего звена производства, т. е. действует «система внутренней цеховой приемки». Этим удалось психологически перестроить персонал, заставив рассматривать бригады на следующем участке производственной цепочки как покупателей, которые диктуют уровень требуемого качества. Иными словами, возрождается «модель деревенского ремесленника», который плел каждую свою корзину на совесть, поскольку знал, что с односельчанами-покупателями ему жить бок о бок до конца дней своих.

В японском варианте деловой этики, ориентирующейся на потребителя, концепция маркетинга есть не что иное, как учет желаний потребителя; общность ощущений с потребителем; удовлетворение их на таком же уровне, как сам производитель удовлетворял бы свои собственные желания.

Вкусы и желания потребителя надо удовлетворять без рассуждения. Японский лозунг: «Пусть за себя говорят товары и услуги» (вместо «Пусть говорят продавцы») – это политика фирмы. Общая коммерческая политика складывается из шести элементов.

1. Фундамент, стратегическая установка – это принципы деловой этики или основное направление деятельности компании.

Например, «Тойота» будет развиваться, собирая все силы внутри и вне компании.

2. Долгосрочные цели (на 5 лет): прибыль, доля рынка.

3. Долгосрочная политика-стратегия, т. е. правила долговременного распределения ресурсов, дающие представление о будущем положении компании.

4. Лозунг (девиз) года (особо выделить задачи текущего года), например: «Мы строим автомобили для изменяющейся эпохи».

5. Цели по каждой функции на год (закупки, статистика, информация).

6. Годовые рабочие планы по каждой функции (затраты, качество, охрана здоровья, развитие производства).

Японские методы управления производством

Одной из самых интересных с точки зрения эффективности является система «канбан», разработанная в Японии и внедренная компанией «Тойота».

«Канбан» – чисто японское слово и означает «карточка» или визуальная система записи. «Канбан» – усовершенствованная система, применяемая в компании «Тойота», при которой заказ на изготовление деталей заносится на специальную карточку. Система «Канбан» предусматривает выпуск изделий мелкими партиями, сокращение времени переналадок оборудования и приспособлений, сокращение затрат при отгрузке, поставке, получении (однодневные поставки осуществляются по заказам по телефону, несколько раз в день небольшими партиями), полный отказ от каких-либо запасов.

Наличие крупных партий узлов и деталей скрывает причины появления дефектов и брака, подобно тому, как прилив в море скрывает опасные подводные рифы. Когда размер партий сокращается (отлив), причины брака (коварные рифы) обнажаются. Стоит обеспечить надежную видимость – и каждый будет стремиться выбрать правильный курс. Здесь применяется методика «вытягивания» деталей и узлов в противовес практике «выталкивания».

Японские менеджеры преподносят 9 уроков простого подхода к управлению производством. Японские производители отвергли сложные рецепты управления. Японскую систему управления можно разделить на две основные группы методов. *Первая* относится к проблеме эффективности производства, *вторая* – к проблеме качества продукции. Первая нацелена на повышение эффективности производства и известна как система «канбан» – «точно вовремя». Она прямо связана с материальными затратами, влияет на все стороны деятельности фирмы. Система «кан-

бан» оказывает частичное воздействие и на качество продукции. Обе группы методов тесно переплетаются. Рассмотрим **систему** повышения эффективности производства «точно вовремя» подробнее.

Урок первый. Управленческая технология – товар транспортабельный. Секрет успеха заключается в эффективном управлении запасами. Преимущества, как может сначала показаться, незначительны. Они сводятся к некоторой экономии затрат на производство запасов, которая возникает от того, что изготавливаются и хранятся самые мелкие партии деталей.

Японцы обнаружили, что главные выгоды заключены в улучшении качества продукции, повышении заинтересованности рабочих и в увеличении производительности.

Вот как это происходит. Рабочий получает по одной детали. Если она не годится, он незамедлительно доводит это до предыдущего рабочего, тот выясняет причину и устраняет недостатки. Тем самым оказывается взаимопомощь. Механизм японского управления использует в качестве «горючего» специфические национальные черты японского народа: трудолюбие, бережливость, преданность делу, фирме, восприимчивость к нововведениям, высокий образовательный уровень.

Урок второй. Производство методом «точно вовремя» позволяет выявить проблемы, которые в иных условиях не видны из-за избыточных запасов и лишнего персонала. Концепция «точно во время» составляет сердцевину системы управления производством. Идея проста: производить и поставлять готовые изделия как раз к моменту сборки изделий, отдельные детали – к моменту сборки узлов, материалы – к моменту изготовления деталей.

Эффективность системы «точно вовремя» определяется рядом факторов.

Во-первых, обеспечивается повышение эффективности производства за счет сокращения запасов, отходов и косвенных издержек, уменьшаются прямые затраты труда на переделку. Кроме того, сокращаются потребности в складских помещениях, оборудовании, механизмах, рабочей силе, затратах на транспортировку грузов, потребности в контроле и бухгалтерском учете, в обработке информации. Снижаются управленческие расходы.

Во-вторых, извлекаются дополнительные выгоды от изучения конъюнктуры рынка и прогнозирования ее изменения, связанные с размерами закупок и поставок, сроками поставок и др.

В-третьих, постоянное повторение цикла (сокращение запасов, улучшение качества, рост производительности и т. д.) в ко-

нечном счете означает, что товары становятся все более дешевыми и качественными.

В-четвертых, ценовая тактика японских фирм заключается в ориентации на низкую норму прибыли. Невысокие затраты и низкая норма прибыли приводят к приемлемым ценам, что позволяет заключать все новые и новые контракты, а это влечет за собой развитие производства и стимулирует рост объемов выпуска. Величина валовой прибыли высока ввиду повышения объема продаж.

Второй урок можно сформулировать следующим образом: избегайте излишеств, потерь, неравномерности.

Урок третий. Качество начинается с организации производства. Необходимо, чтобы весь персонал компании выработал привычку совершенствовать качество. Задача состоит в том, чтобы все сразу делать правильно. Ответственность возлагается на самих изготовителей (а не на ОТК). Это базовый принцип японского подхода. Он основывается на следующих положениях.

- массовое обучение персонала,
- организация кружков качества,
- выработка целей, привычка к улучшению и стремление к совершенству.

Рабочим предоставляется право останавливать линию конвейера (применяя желтый и красный сигналы).

Принципы, способствующие дальнейшему повышению качества:

- производство мелкими партиями,
- порядок на рабочем месте,
- запланированная недогрузка,
- ежедневная проверка состояния оборудования.

«Качество – прежде всего» – это не просто лозунг, а стратегия организации производства и всего персонала снизу доверху. В литературе описан случай, когда сотрудник корпорации «Дженерал электрик» спросил управляющего по вопросам снабжения одной японской фирмы: «Сколько человек несет ответственность за качество продукции, снабжаемой вашу фирму?» Ответ: «174 человека». «Сколько человек работает в отделе снабжения?» Ответ: «174 человека».

Урок четвертый. Культурные различия наций не являются препятствием. Применение метода способствует изменению отношения рабочих к труду и управляющих к своей деятельности.

Урок пятый. «Стремитесь к упрощениям, и товары польются рекой». Смысл: упрощайте производственную структуру предпри-

ятий, ломайте границы между технологически специализированными цехами.

Урок шестой. Гибкость открывает двери к успеху. Гибкость производства, его быстрая приспособляемость к условиям рынка – фундамент положения. Отсюда – выпуск смешанных моделей, гибкое
использование высококвалифицированной рабочей силы (многопрофильных рабочих). Гибкое использование рабочей силы – ключ к эффективному управлению ресурсами.

Урок седьмой. Не берите сразу слишком большой груз: лучше совершить несколько путешествий (речь идет о закупках материалов, снижении издержек, точном соблюдении объемов, сроков поставок и доставки грузов). Японские покупатели стремятся к одному поставщику одного изделия.

Закупки из одного источника: фирма, 60% поставок которой предназначается для одного покупателя, приложит все усилия, чтобы угодить партнеру, чтобы не имел дела с другими фирмами. Еще одна формулировка: заставляйте своих поставщиков осуществлять поставки ежедневно или еще чаще.

Урок восьмой. Большой упор на самоусовершенствование. Меньше программ, меньше вмешательства со стороны специалистов. Кружки качества сочетаются с получением рабочими смежных профессий и ротацией рабочих и управляющих.

Минимальный управляющий персонал. Один из президентов компании сказал: «Единственное, что нужно для бизнеса – это материалы, машины, рабочие и агенты по сбыту. Никакая другая должность не может считаться необходимой, если она не помогает рабочему производить больше продукции или сбытовику больше ее продавать».

Японцы не открыли ничего нового и не внесли никаких поправок в старые представления о линейном и штабном персонале. Они просто придерживаются желания помочь линейным руководителям и рабочим улучшить свою работу. Поэтому производственный персонал обучают и готовят так, чтобы сделать знатоками своего дела, и вовремя перемещают его, чтобы работники смогли самосовершенствоваться. Они все делают в соответствии с наукой. И снова подчеркивается та же мысль – фирма не нуждается в большом числе реализуемых или управляемых специалистами программ, управляющие производством и рабочие могут справиться сами.

Урок девятый. Простота – это естественное состояние. Стремление к дебюрократизации, устранению излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением и

телефонным разговором, отказ от ненужных административных звеньев.

Простота японской системы не терпит излишних органов и бюрократической волокиты. Японцы все больше прибегают к простым и ясным решениям. Основной девиз: упрощать и сокращать.

Возможно ли применение японских методов в наших условиях? Для их использования необходимо осознать, что они могут быть внедрены, решительно стремиться к их внедрению и постоянному совершенствованию производства, верить в возможность перемен и овладеть японскими методами управления производством.

Немаловажное значение имеет и выбор времени перемен. Символично, что в «Тойоте» эта система зародилась во время настоящего кризиса, под угрозой банкротства. Можно с уверенностью сказать, что профессиональное обучение японским методам управления производством должно касаться всех стран и народов мирового содружества.

Японский подход к управлению качеством

Эти методы подробно изложены в одноименной книге крупного японского специалиста Каору Ишикава – президента технологического института в Токио. Один японский менеджер говорил: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, оборудование и сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди». Этим он дал одно из самых лучших объяснений стабильности японской экономики.

Можно по-разному объяснять экономические достижения в Японии, но в конечном итоге на первое место надо поставить человеческий потенциал. Японские менеджеры каким-то образом обнаружили секрет овладения энергией людей и использования их резервов с большей эффективностью, чем кто бы то ни было. В значительной мере этому способствовала система управления качеством.

В японском языке есть несколько близких по значению слов, обозначающих «управление» – «кейе», «канри», «кансей», «тосей», аналогичных понятию «менеджмент», который в общем виде подразумевает необходимость установления цели, постановку задачи и нахождение пути к ее эффективному достижению и решению. В Японию менеджмент пришел с Запада, но здесь он имеет свою специфику, связанную с национальными традициями и условиями культурного развития.

Доктор Ишикава считает, что методы управления качеством в основе своей везде одинаковы и что одни и те же принципы применения к разным отраслям и могут быть использованы в различных странах.

Как осуществлять управление качеством? Необходимо следовать формуле: «планируй – делай – проверяй – воздействуй». Это называется «круг управления», который помогает двигаться в правильном направлении. Он состоит из шести секторов, т.е. предполагается шесть комплексов мероприятий:

1. Определение целей и задач.
2. Определение способов достижения целей.
3. Обучение и подготовка кадров.
4. Выполнение работ.
5. Проверка результатов выполненных работ.
6. Осуществление соответствующих управляющих воздействий.

Что мешает управлению и совершенствованию? Как правило, все дело в людях, в частности в их неправильной позиции. К ним относятся:

1) Пассивные руководители высшего звена, их желание уйти от ответственности.

2) Те, кто считает, что все обстоит хорошо и нет никаких проблем.

3) Те, кто считает свою фирму самой лучшей.

4) Полагающиеся на свой скудный опыт, считающие, что самыми лучшими путями к достижению целей являются те, которые им хорошо известны.

5) Те, кто думает только о себе или о своем подразделении, кто не желает слушать мнения других.

6) Кто любыми путями стремится выдвинуться и заботится только о собственном благополучии.

8) Отчаяние, ревность, зависть.

9) Те, кто закрывает глаза на внешний мир, на происходящее вне их непосредственного окружения.

Для борьбы с такими вредными позициями требуются убежденность, дух сотрудничества, энтузиазм, стремление к нововведениям.

Что такое обеспечение качества? Это гарантирование такого уровня качества продукции, которое позволяет потребителю с уверенностью приобретать и использовать ее в течение длительного времени, причем эта продукция должна полностью удовлетворять требованиям потребителя: оправдывать его доверие и

удовлетворять его запросы. Имеет большое значение и организация сервисного обслуживания.

Принципы обеспечения качества следующие:

1) Обеспечение качества, основанное на контроле.

2) Обеспечение качества, основанное на управлении производственным процессом.

3) Обеспечение качества на стадии разработки новых видов продукции.

Фирмы Японии, находящиеся на передовых рубежах науки и техники, ставят перед собой следующие задачи:

1) Процветание и высокая репутация фирмы.

2) Объединение усилий всех работников, достижение всеобщего участия в решении задач, создание согласованно действующей системы.

3) Завоевание доверия заказчиков и потребителей.

4) Творческий подход к разработке новой продукции (оригинальная технология).

5) Эффективное административное управление качеством.

6) Уважение личности, обучение всех работников фирмы, культура производства, передача традиций следующему поколению.

7) Использование статистических методов управления качеством. Главное правило: «Лицо фирмы определяется ее работниками».

Под административным управлением понимается: организация производства, изучение затрат времени, улучшение рынка, управление закупками, функционально-стоимостный анализ, стандартизация, подготовка кадров, учет затрат и т. д. Прежде всего должны учитываться интересы персонала, а затем удовлетворяться запросы потребителей. Эта важнейшая задача решается с помощью трех основных средств: качество, цена (затраты и прибыль), количество (сроки поставки).

Принцип «качество прежде всего» подтверждается с помощью следующих правил (истин):

1) Управление качеством начинается с подготовки кадров и этим заканчивается.

2) Следующий этап производственного процесса потребитель твоей продукции.

3) Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностью фирмы в этом сотрудничестве (его качества: быстрота реакции, сообразительность, инициатива).

4) Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящим по должности (без злоупотреблений).

5) Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности (хорошо знать стратегию, практическую политику фирмы).

6) Достоверность информации руководителей всех звеньев.

7) Ответственность за деятельность кружков качества.

8) Сотрудничество и связь с другими отделами (горизонтальные связи).

9) Ориентация на перспективу (глава фирмы – на 10 лет, зам. руководителя – 5 лет, начальник отдела – 3 года).

Основой деятельности кружков качества является содействие совершенствованию и развитию предприятия и его подразделений, создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке, всестороннее развитие способностей работников и как результат – использование их в интересах фирмы.

Принципами деятельности кружков качества являются: добровольность, саморазвитие, групповая деятельность, участие служащих, взаимосвязь с рабочим местом, деловая активность, непрерывность функционирования, взаиморазвитие, атмосфера новаторства и творческого поиска, осознание важности этого занятия.

Изучая практический опыт работы японских фирм, можно отметить, что на первый взгляд ничего особенного в деятельности их менеджеров нет, но в том-то и состоит «изюминка» японского менеджмента. Успех японцев в том, что они все делают, как того требуют принципы, как полагается, «как учили», с соблюдением всех требований человеческих и деловых отношений, четко выполняют инструкции.

В нашей же стране практически все знают правила дорожного движения, но мало кто их соблюдает. Так и в управлении: знаем, как надо делать, но действуем не совсем так.

Особенности американского подхода к управлению

Понятие «фирма» и ее задачи

Фирма рассматривается как определенная структурная форма, в рамках которой люди могут целенаправленно выполнять специфические функции. Она представляет собой некоторую функциональную систему с организованным аппаратом управления, соответствующим поставленным задачам. Целью повышения эффективности структуры управления должно быть осущест-

вление операций по принятию решений, определение общих концепций и управление текущими делами.

Фирма представляет собой также и некоторую функциональную схему ожиданий, причем основными из них являются цели, которые поставлены перед фирмой, поскольку именно через их достижение осуществляется реализация ожиданий отдельных работников. Фирма представляет собой также некоторую совокупность людских, материальных и финансовых ресурсов, находящуюся в постоянной готовности к решению завтрашних задач.

Задача фирмы состоит в достижении тех целей, для решения которых она была создана. Рост и конкуренция, так же как и возможности, приводят к постоянным изменениям характера и направления целей и способов их достижения. В силу этого организация структуры управления фирмой должна обладать достаточной приспосабливаемостью и гибкостью.

Одним из решающих признаков эффективности деятельности фирмы является ее способность действовать в любых условиях, вызывающих напряженность и затруднения, и ее готовность внести необходимые изменения. На фирмах имеется: высшее руководство (председатель правления, президент, вице-президенты), занимающееся определением политики фирмы с учетом влияния внешних факторов, и управляющие, достигающие определенных целей. Различие, которое следует делать между администрацией (в лице высшего руководства) и управлением, состоит в том, что администрация определяет главные цели и политику фирмы, тогда как управление обеспечивает выполнение функций, направленных на достижение установленных целей и реализацию принятой политики.

Процесс управления фирмой

Фирма может функционировать только в силу того, что действуют управляющие-менеджеры, которые всегда при принятии решений на первое место должны ставить экономические задачи. Фирма потерпит неудачу, если не сможет предоставить потребителю товары и услуги по цене, которую тот готов заплатить, а также, если имеющиеся ресурсы по производству материальных благ будут использоваться неэффективно.

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер (1909-2005) так определяет основной принцип управления: «Управление является специфическим экономическим инструментом индустриально развитого общества. Каждое решение, каждое действие управляющего должно предусматривать в первую очередь достижение экономических целей. Необходимо создать такую организованную форму управления, которая застави-

ла бы весь персонал фирмы работать производительно и эффективно».

Процесс управления фирмой представляет собой сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс, с помощью и через посредство которого управляющий обеспечивает выполнение подчиненными ему работниками планов и политики высшего руководства фирмы. Этот процесс включает:

- постановку, разработку и обеспечение выполнения целей и задач;
- проведение корректирующих мероприятий,
- установление согласованного порядка выполнения работ;
- постоянную проверку и оценку результатов и способов;
- проведение непрерывных исследований в использовании прогрессивных методов и операций;
- использование систем информационной техники в рамках фирмы.

Управление подразумевает наличие отлично организованной внутренней связи. Эффективного использования ресурсов можно добиться только с помощью сбалансированного, гармоничного и полного взаимодействия всех подразделений в рамках фирмы. Для этого требуется координация их деятельности. Координация есть процесс, с помощью которого управляющий направляет усилия своих подчиненных и обеспечивает единство их действий при достижении целей фирмы.

Соратница Э. Мэйо Мэри Фоллет (США) в свое время писала: «Мне представляется, что первым испытанием способностей администрации фирмы должен быть ответ на вопрос: «Представляет ли ваша фирма со всеми ее скоординированными подразделениями, работающими в тесном контакте и в условиях координации, единую производственную единицу, представляющую собой не скопление отдельных частей, а функциональное целое или интегрированное единство?»

Координация не возникает случайно, она должна быть разработана, спланирована и внедрена. Для эффективной координации деятельности фирмы необходимо:

- добиться ясного понимания проблемы, которую требуется решить;
- внимательно изучить те методы, которые лучше всего подходят для решения проблемы;
- тщательно отобрать информацию, требующуюся для решения;

- выбрать наилучшие альтернативные решения и способы, которых следует придерживаться;

- подобрать управляющего, наиболее подходящего для возложения на него определенных обязанностей в реальных условиях деятельности фирмы;

- ясно сформулировать полномочия этого управляющего, а также функции, которые он может передать другим лицам;

- четко указать затраты времени и денежных средств на осуществление соответствующих мероприятий по координации;

- осуществлять четкое прогнозирование преимуществ, определяемых в форме сметных расходов по времени и по мероприятиям;

- добиться ясного понимания того, чье сотрудничество необходимо и каким образом его лучше всего обеспечивать;

- добиться уяснения контрольных механизмов, необходимых для соответствующей координации деятельности фирмы.

Координация обеспечивается посредством создания эффективной организационной структуры управления и с помощью системы непрерывного обучения и профессиональной подготовки менеджеров всех уровней.

Правила создания эффективной организационной структуры

Существует девять правил создания устойчивой организационной структуры управления:

1) Организационная структура управления должна быть предельна проста.

2) Схема организационной структуры управления должна быть ясной и известной всему персоналу фирмы.

3) Каждому работнику должны быть выданы письменные рабочие инструкции с указанием прав, полномочий, ответственности.

4) Система связи должна быть эффективной, должна обеспечивать четкую передачу информации и иметь соответствующую обратную связь.

5) Линия подчиненности и ответственности должна быть четко видна.

6) Координация должна пронизывать всю структуру управления сверху донизу. Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство.

7) Широта охвата управления руководителями должна быть реалистичной. (Эффективное руководство – только шестью подчиненными: достаточное время и внимание они могут посвятить

повышению их квалификации, не говоря о том, что им нужно обеспечивать свой деловой и квалификационный рост).

8) Функции линейного управления и функции служб должны быть четко разграничены и скоординированы. Роль функций служб чисто консультативная – помощь линейному управлению.

9) Управление фирмой должно осуществляться с учетом возможностей и перспектив развития. Здесь имеется в виду гибкость организационной структуры управления в условиях конкуренции и изменяющихся обстоятельств деятельности.

Разработка политики фирмы

Разработка политики представляет собой наиболее важную часть работы в любой фирме. Она касается каждого подразделения, которое должно вносить свой вклад в достижение целей компании. Политика редко разрабатывается только для внутреннего пользования в рамках фирмы. Большей частью она преследует осуществление внешних целей. Примером может служить политика по усилению влияния на потребителей и покупателей фирмы.

Как только цели фирмы определены, должны быть выработаны руководящие направления действий с тем, чтобы обеспечить получение организованных и согласованных средств для достижения этих целей. Такие направления действий представляют собой политику фирмы. Ответственность за ее выработку лежит на высшем руководстве. Политика может определяться по отношению к конкретному отделению или отделу фирмы. Здесь политика разрабатывается руководящим персоналом соответствующего звена. Таким образом, политика представляет собой руководство к действию и порядок принятия решения людьми в фирме. Она является выражением официального отношения фирмы к характеру поведения, в рамках которого фирма разрешает или требует принятия определенных действий от своих работников.

Политика, как правило, принимает вид формулировок, в которых указано, как работники фирмы должны вести себя в тех или иных ситуациях. Основная цель политики фирмы состоит в совершенно четком определении стратегических концепций, с помощью которых принимаются ежедневные тактические решения, полностью соответствующие как краткосрочным, так и долгосрочным целям фирмы. Отсюда следует важный вывод: для обеспечения эффективности политики фирмы необходимо, чтобы все те, кто принимает решения на каждом уровне управления фирмой, должны быть всегда осведомлены со всей полнотой о той организационной политике, в рамках которой они должны строить

свою деятельность и с помощью которой эта деятельность должна координироваться. На основе политики осуществляется планирование деятельности фирмы.

Планирование деятельности и развития фирмы

Планирование является жизненно важным процессом, связывающим выработку политики фирмы с ее конкретной деятельностью, имеющей важное значение для достижения целей. Оно представляет собой такую функцию, которую выполняют управляющие, когда принимают решения о подборе людей, объектов технологии, методов организации труда, которые лучше всего могут обеспечить достижение целей фирмы. Планирование служит также для выбора соответствующего момента действий, условий, места и определения объема затрат для эффективного использования ресурсов. Планировать – значит разработать схему будущей деятельности фирмы. Планирование представляет собой преднамеренную попытку оказать воздействие, управлять направлением, размахом, скоростью и последствиями изменений.

Планирование осуществляется после получения следующих данных:

- об окружающей обстановке. Эти данные представляют собой совокупность политических, культурных, социальных факторов, оказывающих влияние на деятельность фирмы (законодательство, жизненный уровень, уровень цен, международная обстановка, численность населения и др.);
- о конкуренции. Имеется в виду экономическая и деловая обстановка, а также отношения между изготовителями и потребителями (и между изготовителями) в соответствующей сфере деятельности фирмы;
- о внутренней организации. Сюда относятся данные: об организации структуры управления, стратегии, целях, политике, кадрах и взаимоотношениях, которые налагают ограничения или каким-то другим образом воздействуют на функции фирмы (сильные и слабые стороны фирмы; финансовое положение, кадровое заполнение, уровень развития производства и др.).

Процесс планирования деятельности фирмы включает следующие этапы:

- выяснение возможностей (ресурсов, производства, мощностей);
- определение целей конкретных планов – конечных результатов;
- установление основных параметров плана (особым типом параметров являются ограничения, которые могут быть внутренними и внешними);

- определение альтернативных направлений деятельности (наилучших);

- оценка альтернативных направлений деятельности;

- выбор одного из альтернативных направлений. Выбор осуществляется после рассмотрения параметров, ограничений и целей фирмы, а также факторов, характеризующих целесообразность затрат;

- организация выполнения плана, которая увязывается с другими факторами (по жизнедеятельности фирмы).

Принципы принятия решений в фирме

Решения высшего уровня корпорации распадаются на три основные категории:

1) решения, относящиеся к существующим условиям производства или коммерции (т. е. повседневные, текущие);

2) решения предпринимательского характера, касающиеся расширения сферы деятельности и попыток организации новых фирм, дочерних предприятий;

3) решения широкого общего характера, задача которых – обеспечить возможность видоизменить стратегию, тактику, организационную форму и цели (когда это потребуется), чтобы оказаться на уровне новых условий в деловом мире.

Другой способ классифицировать решения – это подразделить их на тактические, или оперативные, и стратегические. Все решения в значительной степени определяются личностью принимающего их менеджера: они не являются механизмом и их нельзя запрограммировать. Принятие решений всегда связано с индивидуальностью администратора и с образом его поведения.

Чрезвычайно важное значение придается подготовке управляющих, способных принимать хорошие решения и поощрять оправданный риск. В основе процесса принятия решений на высшем уровне лежат четыре основных принципа:

1) Первый – организационное соответствие (совместимость). Форма организации должна быть приспособлена для бесперебойного осуществления связей. Это облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Безусловное возложение на управляющих ответственности за результаты их решений.

2) Второй принцип – согласованность многообразия, конкретность политики, стратегии, целей. Политика, стратегия, цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей. Направление директив по всей организации обес-

печивает основу для принятия независимых и в то же время согласованных решений в весьма сложной корпорации.

3) Третий принцип – достаточность информации (наличие адекватной информации). Всегда должно быть достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между уровнями управления. Управляющий должен иметь в руках только факты, которые ему действительно нужны, и не быть парализованным не относящимся к делу материалом.

4) Четвертый принцип – это гибкость, без которой могут остаться неиспользованными многочисленные возможности. Идеальных условий нет, поэтому существует потребность в высококвалифицированных управляющих, выбирающих рациональное направление действий в условиях конкретной ситуации.

В отношении всех принципов признается *теория децентрализации управления.* Высшее звено управления настаивает на том, чтобы решения исходили из тех частей фирмы, для которых принимать их наиболее естественно в смысле ответственности, информированности и заинтересованности. Всячески поощряется самостоятельность. Децентрализация означает больше, чем простое разбиение фирмы на подразделения с высокой степенью самостоятельности. Им фактически придается автономия с таким расчетом, чтобы обеспечивалось получение максимальной прибыли. Каждый из управляющих должен сконцентрировать внимание на технологии, организации производства, рыночной конъюнктуре, на требованиях, связанных с конкуренцией в своей области деятельности. Каждый отвечает за принятие решений по повседневным стратегическим задачам.

Основная задача управляющих высшего уровня – обеспечить непрерывное развитие компании. При этом в программе целевого управления индивидуальные задачи увязаны с общими задачами корпорации в целом и задачами отдельных групп и поощряется развитие персональных программ, направленных на достижение согласованных целей. Такая система динамична и готова легко приспосабливаться к изменяющей обстановке. Ставка делается на профессионализм, опыт, гибкость управляющих, определенную роль человеческих суждений (в противовес машинной логике). Особенности децентрализации во внутрифирменном управлении состоят в следующем. Децентрализация означает резервирование стратегических решений и утверждение планов и бюджетов за управляющими высшей ступени и делегирование низшим уровням полномочий в установленных рамках на принятие тактических решений в сфере их компетенции.

Преимущества децентрализации хорошо известны. Они включают:

- полное использование способностей, опыта, таланта и инициативы на всех уровнях;
- оперативность, для чего принятие решения переносится на самый низкий уровень, совместимый с той областью ответственности, которую они охватывают;
- упрощение процессов принятия решений с возможностью менеджерам самим реагировать на происходящие события.

Децентрализация предполагает три взаимосвязанные составные части: участие и взаимное согласие, делегирование власти, соблюдение взаимозависимости.

Каждый менеджер вносит в процесс подготовки стратегических решений свои собственные идеи, точку зрения, свои прогнозы. В ходе совместной работы ведутся поиски соглашений. Когда стратегическое решение разработано при самом широком участии всех менеджеров и с учетом элементов, внесенных и подтвержденных каждым из них, допускается широкое делегирование власти в рамках этого решения. Взаимозависимость требует совместимости решений и действий. Каждый соблюдает обязательства по соглашению.

Делегирование представляет собой предоставление прав, средств, ответственности за результат. Оно осуществляется на длительной основе.

Методы внутрифирменного управления

Внутрифирменная деятельность распадается, как правило, на следующие основные группы:

1) сбыт продукции,
2) производство,
3) закупки,
4) распределение ресурсов,
5) научные исследования, разработки, нововведения,
6) контроль выполнения норм и соблюдение уровней затрат.

К методам внутрифирменного управления относятся:

1) Главный метод, являющийся основой управления, – это планирование реализации продукции и связанных с этим затрат с помощью сметы. Затраты, связанные с реализацией продукции и отдельной сметы, образуют централизованную сводную смету, в которую входят: смета финансирования, смета производства, смета закупок, сметы различных подразделений. Это управление по объему затрат.

2) Управление запасами (потребности, наличие, заказ, получение).

3) Управление качеством (контроль, сертификация).

4) Управление работами по уходу за оборудованием и помещениями (загрузка, ППР, замена принудительная, обновление).

5) Управление персоналом (особая область менеджмента).

6) Перспективное управление. Управление нововведениями – в организации производства, технологии, новых изделий, новых видов услуг, новых материалов, прогрессивных способов управления, улучшение организационной структуры управления.

Управление неизбежно связано с параметрами (в соответствии с которыми осуществляется управление), с нормами функционирования, с вариантами или отклонениями, с обратной связью, с регулированием, необходимым для приведения отклонений в соответствие с целями и запланированными результатами.

Рассмотрим примеры применения методов управления в практической деятельности фирмы.

а) Объем реализации оказывается ниже запланированного. В этой ситуации нужны следующие корректирующие мероприятия:

1) сократить производство,

2) ограничить объем закупок,

3) усилить рекламу,

4) увеличить численность персонала, занятого сбытом, продажей,

5) изменить цены,

6) организовать обучение персонала, переподготовку и материальное стимулирование людей, занятых реализацией продукции,

7) провести усовершенствование продукции,

8) оказывать дополнительные услуги, связанные с реализацией.

б) Объем продаж выше ожидаемого. Необходимы следующие мероприятия:

1) увеличить объем производства,

2) увеличить объем закупок сырья, материалов, комплектующих изделий, сопутствующих продуктов,

3) временно сократить затраты на рекламу и стимулирование сбыта,

4) временно уменьшить число работников на сбыте, продаже,

5) увеличить нововведения.

Система управления должна быть простой и четкой, обеспечивающей быстрое достижение требуемых результатов. Здесь могут быть использованы следующие методы.

1) Управление по отклонениям:

- проанализировать отклонение путем сравнения его с установленными формами,
- проанализировать отклонение по размеру и характеру,
- выбрать наилучший способ исправления, корректировки,
- установить ответственных за корректировку отклонения.

2) Управление методом исключения:
- внимание концентрируется только на ошибках,
- устраняются излишние затраты,
- обеспечивается быстрота оценок и принятия целесообразных действий.

Кризис американского управления 80-х годов и поиски выхода

1982 год – разгар самого тяжелого в США за весь послевоенный период экономического кризиса. Темпы экономического роста отрицательные, каждый десятый в общей массе рабочей силы – безработный, рынок ссудного капитала заморожен из-за беспрецедентно высоких процентных ставок, катастрофически растет дефицит государственного бюджета, увеличивается отрицательное сальдо внешнеторгового баланса. На американский рынок надвигаются импортные товары, в особенности произведенные в Японии, намного опережающей США по темпам экономического роста и повышения производительности труда.

В этот период широкое хождение получил тезис о кризисе американского управления, обсуждаемый в самых солидных журналах, выступлениях лидеров деловых и политических кругов, средствами массовой информации. Определенную роль в столь острой постановке вопроса сыграл и «японский вызов» в управлении. Начав серьезно разбираться в специфике японского менеджмента, американские специалисты пришли к выводу о существенных различиях в стратегиях, формах, методах, системах ведения хозяйства между японскими бизнесменами и американскими, а особенно в культуре, «ценностях», отношении к труду в организации. Кое-что из японской практики – кружки качества; поставки материалов и комплектующих изделий «точно вовремя», т.е. без запасов и межоперационных заделов; системы оперативного управления производством; электронные «конторы без бумаг» и др. – упорно пытались использовать у себя ведущие американские фирмы. Это давало определенный эффект. Однако в главном – стиле руководства, механизмах принятия решений, управлении персоналом – различия, как выявилось, оказались «шире, чем Тихий океан». Эти стороны японского менеджмента (в целом, часто идеализируемые и совершенно незаслуженно выдаваемые поверхностными или тенденциозно настроенными исследователями за некую панацею от всех управленческих бед)

никак не привились на американской почве, вызывая порой просто негативную реакцию.

Развитие теории и практики американского управления в конце 70-х начале 80-х годов фактически выявило, что управленческая мысль находится в тупике. Не давали ответа на новые вопросы «узколобая рациональность» и «технократизм», взращенные в условиях промышленных организаций полувековой давности и во многом не соответствующие изменившимся условиям. Упорно игнорировались лидерами бизнеса утопичные рекомендации сторонников «поведенческого направления».

Приводили к противоречивым и бесполезным выводам «ситуационные» и «сравнительные» исследования, не имеющие четких моделей для описания организаций и запутавшиеся в хитросплетениях статистического аппарата, применяемого в массовых обследованиях. Все это оказалось нежизненным, не способным ни объяснить причины кризиса управления, ни указать правильный выход из него. На этом фоне книга-бестселлер 80-х годов прошлого века Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления» внесла свежую струю в американскую управленческую мысль. *Во-первых*, в ней вновь весьма выпукло и наглядно была провозглашена идея комплексного подхода к управлению организацией как социальной системой на основе так называемой концепции 7-С. То есть рассмотрения семи характеристик организации: стратегии, структуры, системы («жестких» характеристик), состава кадров, стиля руководства, суммы навыков («мягких характеристик), совместных ценностей (интегрирующей характеристики) (рис. 1П). *Во-вторых,* Питерс и Уотермен настойчиво проводят идею о том, что «мягкое – жестко», т. е. человеческие, поведенческие аспекты организаций, проявляющиеся лишь в конкретном кадровом составе, стиле и навыках, могут и должны быть объектом управления. Более того, в условиях повышения требований к адаптивности, гибкости, изменчивости хозяйственных организаций именно характеристики, и особенно формирование совместно разделяемых ценностей, по их мнению, выходят на первый план, цементируют и дисциплинируют организации не меньше и даже больше, чем их формальные характеристики. *В-третьих,* в качестве источника идей о том, как же отвечать на новые требования к управлению, охватывая не только (и не столько) то «жесткое», что в нем существует, но и «мягкое», они обращаются не к абстрактным теоретическим схемам системного подхода к управлению, а к практике реальных корпораций.

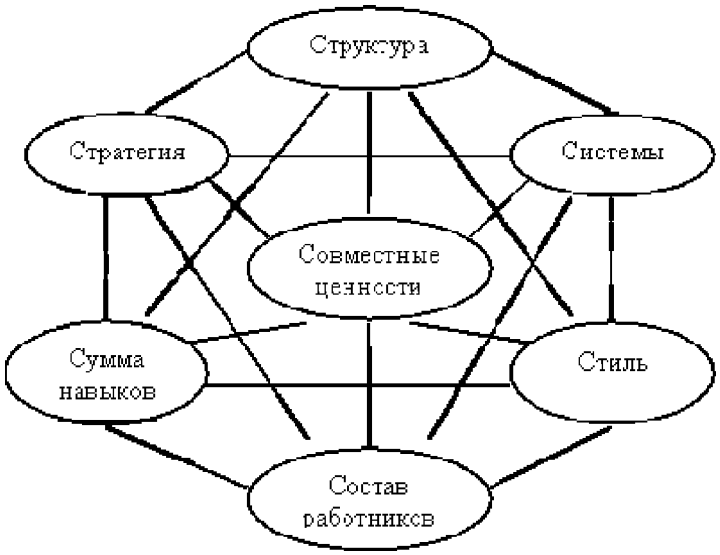


Рис. 1П. Схема 7-С компании «Маккинси»

Книга Т. Питерса и Р. Уотермена – представителей руководства и ведущих экспертов консультативной фирмы по управлению «Маккинси» – до наших дней являющаяся пожалуй, одной из самых авторитетных на Западе в этой области, оказалась долгожданным ответом на «социальный заказ» испытывающего тяжелые трудности американского хозяйства. Написанная на материалах проведенного «Маккинси» детального обследования 62 крупных американских корпораций, которые были по четко определенным критериям отнесены в разряд «образцовых», она сформулировала довольно утешительный вывод: за образцами эффективного управления совсем не обязательно направляться в Японию, они есть и в Америке. Более того, по мнению авторов книги, можно совершенно четко выделить восемь характерных черт эффективного управления, которыми, как показало их обследование, полностью или частично обладают образцовые американские (и, кстати сказать, многие японские) компании:

1) ориентация на энергичное и быстрое действие;

2) постоянный контакт с потребителем;

3) предоставление людям определенной автономии, поощряющей их предприимчивость;

4) рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

5) связь с жизнью, усиленный акцент на одну (или несколько), имеющую ключевое значение ценность данного бизнеса;

6) ограничение своей деятельности лишь тем, что знаешь и умеешь лучше всего;

7) простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;

8) одновременное сочетание в управлении свободы в одном и жесткости в другом.

Охарактеризуем выявившиеся восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют отличительные особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний.

1. Ориентация на действия, на достижение успехов. Хотя эти компании могут подходить аналитически к принятию решений, данный факт их не парализует (как это, по-видимому, случается со многими другими фирмами). В ряде передовых компаний стандартная процедура выглядит так: «Сделать это, решить то, проверить это». Вот что говорит, например, один из управляющих высшего звена «Диджитал эквипмент корпорейшен»: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и сажаем их в комнату на неделю. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщенно работать над новым продуктом в течение 15 месяцев, они создают группы по 5-25 человек и проверяют свои идеи на потребителе, часто с использованием недорогих опытных образцов, иногда в пределах нескольких недель. Поистине поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании для сохранения «быстроты ног» и противодействия неповоротливости, которая почти неизбежно появляется с увеличением размеров фирмы.

2. Лицом к потребителю. Эти компании учатся у людей, которых обслуживают. Они предлагают необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность – всегда что-то, что служит хорошо и долго. Они преуспевают в индивидуализации наиболее ходовых товаров – подобно «Фритолей» (картофельные хлопья), «Мэйтаг» (стиральные машины) или «Таппервэр» (посуда и кухонные принадлежности). Вице-президент «IBM», отвечающий за сбыт, Френсис Дж. Роджерс говорит: «Это позор, что в стольких компаниях хорошее обслуживание является исключением». Поиному обстоит дело в образцовых компаниях. Здесь каждый участвует в общем деле. Многие из новаторских компаний почерпну-

ли идеи своих лучших продуктов от потребителей. Для этого они постоянно внимательно прислушиваются к публике.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Склонные к нововведениям компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов. Это целые муравейники тех, кого мы стали называть «энтузиасты». По описаниям, компания «МММ» «так ориентирована на нововведения, что по присущей ей атмосфере совсем не похожа на крупную корпорацию, а, скорее, напоминает свободную сеть лабораторий и уютных местечек, населенных лихорадочно возбужденными изобретателями и неустрашимыми предпринимателями, фантазии которых мечутся во всех направлениях». Эти компании стараются не укорачивать поводок настолько, чтобы это мешало быть творцом, о ком бы из сотрудников ни шла речь. Они поощряют оправданную степень риска и поддерживают удачные начинания. Они следуют девятой заповеди Флетчера Байрома, бывшего управляющего делами корпорации «Koppers»: «Удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

4. Производительность – от человека. Образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества и продуктивности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают основным источником повышения эффективности капиталовложения. Как говорил о своей компании Томас Уотсон младший: «Философия «IBM» в основном сводится к трем простым принципам. Я хочу начать с того, который считают наиболее важным: наше уважение к индивиду. Это простая концепция, но в «IBM» она занимает большую часть времени менеджеров». Председатель компании «Тексас инструменте» Марк Шеферд говорит об этом, особо подчеркивая, что каждый рабочий рассматривается как источник идей, а не просто как действующая пара рабочих рук, каждая из 9 тыс. групп, действующих в рамках «программы вовлечения персонала (кружков повышения качества), вносит вклад в блестящие достижения компании в области производительности.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Томас Уотсон-младший – президент «IBM» – говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические и экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдения сроков». О посещениях Уотсоном и Уильямом Хьюллетом из «Хьюллет-Паккард» производственных подразделений ходят легенды. Рей Крок из компании «Макдональд» регулярно посещает предпри-

ятия фирмы – закусочные – и оценивает их состояние по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и ценность).

6. Верность своему делу. Роберт У. Джонсон, бывший председатель фирмы «Джонсон энд Джонсон», формулировал это следующим образом: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести». Или еще, как сказал Эдвард Харнесс, в прошлом главный управляющий «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть чем угодно, но только не конгломератом». Хотя и имеется ряд исключений, все же шансы на высокую эффективность выглядят гораздо предпочтительнее у компаний, которые разумно придерживаются в основном того дела, которое они знают».

7. Простота формы, скромный штат управления. Как ни велики были в большинстве своем компании, которые обследовались, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изящной простотой. Высший уровень управления немногочислен. Нередко можно встретить в корпорациях штаб-квартиру численностью менее 100 человек, которые управляют предприятиями с многомиллиардными оборотами.

8. Свобода и жесткость одновременно. Образцовые компании предстают одновременно и централизованными, и децентрализованнными. Они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены. Компания «МММ» известна явно организованным хаосом вокруг своих «энтузиастов изделий». И все же, как утверждает один исследователь, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом. В компании «Диджитал эквипмент» хаос так бросается в глаза, что один администратор заметил: «Черт меня побери, если кто-нибудь знает, на кого он работает». И все же в «Диджитал» культ надежности продукции почитается так ревностно, что человеку со стороны трудно себе это представить.

Большинство из восьми перечисленных признаков – это отнюдь не сенсационная новинка. Некоторые из них, если не большая часть, являются почти прописными истинами. Но, как говорит декан Стенфордской школы бизнеса Рене Макферсон: «Почти

каждый согласен, что люди – наш самый ценный капитал, однако почти никто по-настоящему не действует в соответствии с этим».

Образцовые компании высоко ставят свои обязательства перед персоналом, они предпочитают действия. Любые действия – бесчисленным комиссиям по вопросу о ... и бесконечным исследованиям на 500 страницах. Их идеалом являются такие стандарты качества и обслуживания, которые другие компании, применяющие оптимизационные методы, сочли бы беспочвенными фантазиями. Они настойчиво требуют постоянной инициативы (практической самостоятельности) от десятков тысяч сотрудников, а не только от двухсот специально назначенных мыслителей с жалованием 75 тыс. дол. в год.

Система «глубоких знаний» Уильяма Деминга (1900-1993)

У. Деминг считал, что любой сложившийся стиль управления должен пройти трансформацию. Система не может понять себя. Преобразование требует взгляда извне. Цель трансформации – дать взгляд снаружи – лупу, которую он называл системой глубоких знаний. Она предоставляет нам карту теории для того, чтобы понять организации, над которыми мы работаем.

Первый шаг – это преображение личности. Это преобразование не имеет длительности. Оно происходит от наступления понимания системы глубоких знаний. Личность, будучи преобразованной, станет воспринимать новый смысл о своей жизни, о событиях, о числах, о взаимодействии между людьми. Когда человек достигнет понимания системы глубоких знаний, он будет применять ее принципы в любом виде отношений с другими людьми. Он будет иметь основу для суждения своих собственных решений и для преобразования организаций, в которые он входит. Преобразованная личность будет:

- ставиться в пример;
- хорошим слушателем, но не будет идти на компромисс;
- постоянно учить других людей;
- помогать людям вырваться из их текущих практик и убеждений и переходить к новой философии без чувства вины о прошлом.

Деминг считал, что все менеджеры должны обладать тем, что он называл «системой глубоких знаний», которая состоит из четырех частей:

1. ***Понимание системы***: понимание всего процесса, в который вовлечены поставщики, производители и потребители (или получатели) товаров и услуг (*объяснено ниже*).

2. ***Знание об отклонениях***: диапазон и причины отклонений в качестве и использование статистической выборки в измерениях.

3. ***Теория познания***: концепции, объясняющие знание и пределы того, что может быть познано.

4. ***Знание психологии***: концепции природы человека. Деминг объяснял: «Не нужно быть выдающимся ни в какой-либо одной из этих четырех областей знания и ни во всех четырех сразу, чтобы понять её и применять.

Различные сегменты системы глубоких знаний, предложенные здесь, не могут быть отделены. Они взаимодействуют друг с другом. Таким образом, знание психологии является неполным без знания об изменениях.

Менеджер должен понимать, что все люди разные. Это не оценка людей. Он должен понимать, что производительность каждого управляется в основном той системой, в которой он работает, а система находится в ответственности менеджмента.

Понимание системы включает в себя понимание того, как взаимодействие (например, обратная связь) между элементами системы может привести к внутренним ограничениям, которые заставят систему вести себя как единый организм, который автоматически ищет устойчивое состояние.

Контрольные вопросы

1. Перечислите принципы японского управления.
2. Опишите три основные тенденции групповой мотивации.
3. Основные положения философии японского управления.
4. Дайте краткое описание японских методов управления производством.
5. Охарактеризуйте японские методы управления качеством.
6. Перечислите признаки, которые наиболее полно характеризуют отличительные особенности склонных к нововведениям компаний США.
7. Основные уроки кризиса американского управления 80-х годов.
8. Перечислите прогрессивные методы внутрифирменного управления, практикуемые в США.
9. Правила создания эффективной организационной структуры.
10. Организация управления фирмой по-американски.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Айгистов, Р.А. Московский книжный ассортимент: структура, ценообразование, культура издательского оформления / Р.А. Айгистов, Н.И. Михайлова. – М.: РКП, 2005.
2. Айгистов, Р.А. Московский книжный рынок: тенденции развития и перспективы оптимизации спроса и предложения / Р.А. Айгистов, Н.И. Михайлова. – М.: РКП, 2005.
3. Ахмин, А.М. Основы управления качеством продукции: учеб. пособие / А.М. Ахмин, Д.П. Гасюк. – Союз, 2002.
4. Балашов, В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Балашов [и др.]. – М.: ИПУ РАН, 2003.
5. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. – М.: ТАНДЕМ. Изд-во ЭКМОС, 1998.
6. Бэйверсток, Э. Книжный маркетинг / Э. Бэйверсток; пер. с англ. – СПб.: БХВ – Санкт-Петербург, 1999.
7. Валкин, А.А. Розничная книжная торговля / А.А. Валкин. – М.: Компания Спутник+, 2002.
8. Васькин, А.А. Книготорговый бизнес в России и за рубежом / А.А. Васькин. – М.: Компания Спутник+, 2001.
9. Годин, В.В. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17 / В.В. Годин, И.К. Корнеев. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Грабуров, В.А. Информационные технологии для менеджеров / В.А. Грабуров. – М.: Финансы и статистика, 2002.
11. Гражданский кодекс РФ. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 669 с.
12. Доблер, Л.Д. Книжный маркетинг / Л.Д. Доблер. – М.: Терра, 1996.
13. Доил, П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Доил; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – («Теория и практика менеджмента»).
14. Единая информационная платформа в книжном деле. Научно-методические материалы. Сб. 1. – М.: НИЦ Экономика, 2002.
15. Есенькин, Б.С. Книжное дело: взгляд журналиста и специалиста / Б.С. Есенькин, Ю.Ф. Майсурадзе. – М.: МГУП, 2001.

16. Жарков, В.М. Экономика и организация издательского дела: краткий курс / В.М. Жарков, Б.А. Кузнецов, И.Н. Чистова. – М., 2002.
17. Залжнев, А.Ю. Модели и методы внутрифирменного управления / А.Ю. Залжнев. М.: Сторм-Медиа, 2004.
18. Успенский, И. Энциклопедия Интернет-бизнеса / И. Успенский. – СПб.: Питер, 2001
19. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
20. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М.: ЛИТУР, 2004.
21. Киппхан, Г. Энциклопедия по печатным средствам информации. Технологии и способы производства / Г. Киппхан; пер. с нем. – М.: МГУП, 2003.
22. Козье, Д. Электронная коммерция / Д. Козье. – Ченнел Трейдинг Лимитед, 1999.
23. Кот, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Кот. – М., 1987.
24. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – («Теория и практика менеджмента»).
25. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ.; под науч. ред. С.Г. Жильцова. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
26. Кузнецов, Б.А. Экономика и организация издательской деятельности: учебник для вузов / Б.А. Кузнецов. – М.: АСТ: Астрель, 2006.
27. Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: ФИЛИНЪ, 2001.
28. Нечитайло, А.А. Маркетинг в книжном деле: учеб. пособие / А.А. Нечитайло. – Самара: Изд-во самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2007.
29. Нечитайло, А.А. Менеджмент в книжном деле: учеб. пособие / А.А. Нечитайло. – Самара: Изд-во самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2007.
30. Нечитайло, А.А. Основы системы управления в издательском деле: учеб. пособие / А.А. Нечитайло, А.А. Гнутова, А.А. Апарина. – Самара: Изд-во СГАУ, 2008.

31. Новиков, Д.А. Модели и методы управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. – М.: ЛЕНАНД, 2006.
32. Новикова, О.Е. Маркетинг в издательском деле / О.Е. Новикова. – М.: МГАП, «Мир книги», 1995.
33. Новые образовательные технологии в инженерии / под ред. А.Н. Геращенко. – М.: Изд-во МАТИ-Принт, 2009.
34. Палыга, Е. Основы современного маркетинга: учеб. пособие / Е. Палыга. – Львов: УАД, 2008.
35. Предпринимательство в книжном деле: Справочник / Б.С. Есенькин, Г.Н. Ершова, В.Д. Синянский [и др.]; под ред. Ю.Ф. Майсурадзе; Моск. гос. ун-т печати. – МГУП, 2003.
36. Прилепская, Г.Д. Организация и планирование издательской деятельности / Г.Д. Прилепская. – М., 2002.
37. Семененко, А.И. Предпринимательская логистика / А.И. Семененко. – СПб.: Политехника, 2000.
38. Современное состояние московской книжной торговли/ Р.А. Айгистов, Н.И. Михайлова, К.М. Сухоруков [и др.]. – М.: РКП, 2005.
39. Сэнд, Грегори А. Принципы мерчендайзинга / Грегори А. Сэнд. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
40. Товб, А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
41. Форсайт, П. Маркетинг в книгоиздании / П. Форсайт; пер. с англ. – М.: Издательство «Университетская книга», 2008.
42. Царев, В.В. Электронная коммерция / В.В. Царев. – СПб.: Питер, 2002.
43. Шацкин, Л. Математика книготорговли / Л. Шацкин; пер. с англ. – М.: МГУП, 2001.
44. Энджел, Д. Поведение потребителей / Д. Энджел; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – («Теория и практика менеджмента»).
45. Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание: менеджмент и маркетинг, учеб. пособие для вузов / Н.Д. Эриашвили. – изд. 3. – М.: ЮНИТИ, 2005.
46. Экономическая теория: учебник / под общ. ред. акад. В.И. Видяпина. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Учебное издание

Нечитайло Александр Анатольевич,
Гнутова Анна Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ В КНИГОРАСПРОСТРАНЕНИИ
Часть I

Учебное пособие

Подписано в печать 10.06.2009 г. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Печ. л. 17,0.
Тираж 200 экз. Заказ .

Самарский государственный
аэрокосмический университет.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского государственного
аэрокосмического университета.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

272