

На правах рукописи

Завьялов Сергей Кириллович

**ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами промышленности)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Барнаул – 2007

Работа выполнена в Институте экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор
Комаров Владимир Фёдорович

Официальные оппоненты:

Доктор технических наук, профессор
Поляков Юрий Александрович

Кандидат экономических наук
Логинов Александр Николаевич

Ведущая организация:

**Новосибирский государственный
университет экономики и управления**

Защита состоится 10 октября 2007 г. в 12-00 час. на заседании регионального диссертационного совета ДМ 212.005.05 при ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет» по адресу: 656049, г. Барнаул, пр. Ленина, 61, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет» по адресу: 656049, г. Барнаул, пр. Ленина, 61

Автореферат разослан 7 сентября 2007 г.

Учёный секретарь регионального
диссертационного совета к.э.н., доцент

О.Н. Соколова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность проблемы. В триаде субъектов предприятия «собственники – менеджеры – трудовой коллектив» менеджеры занимают особое место. Именно от их таланта и результативности зависит успех хозяйственной деятельности предприятия. Хотя и от размера капитала, который стоит на стороне собственников, и от квалификации персонала, которая стоит на стороне трудового коллектива, тоже. Однако фактор менеджмента для эффективной работы предприятия является главным, по крайней мере, по трём причинам. Во-первых, менеджер является связующим звеном между собственниками и членами трудового коллектива предприятия. Во-вторых, решения менеджеров определяют хозяйственное поведение предприятия на рынке. В-третьих, именно менеджер является автором формальных и неформальных правил, определяющих форму и содержание корпоративной жизни.

Между тем, постановка эффективного менеджмента на предприятии связана с рядом трудностей. Некоторые трудности обусловлены тем, что в менеджменте велика роль личности (ни каждый специалист может быть менеджером). Другие трудности вызваны тем, что наука о менеджменте (как часть экономической науки) находится в стадии становления. Какие-то разделы этой науки разработаны достаточно глубоко (главным образом, – инструменты ведения бизнеса: стратегический менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг, бюджетирование, логистика, аутсорсинг, бизнес-планирование и др.). Какие-то разделы этой науки разработаны недостаточно. В частности, недостаточно, на наш взгляд, разработаны вопросы планирования и организации деятельности менеджеров, вопросы построения корпоративной культуры, вопросы, касающиеся стиля и методов руководства, делегирования полномочий, координации работы руководителей и специалистов, методов проведения совещаний и заседаний, внедрения корпоративных регламентов и др.

Из-за этого в практике управления предприятиями сложилась странная ситуация: менеджеры руководят исполнителями так, как когда-то руководили ими. То есть заимствуют методы и приемы руководства из своего собственного прошлого опыта работы в качестве подчинённых. В результате, имеет место стихийная организация менеджмента. Когда стиль и методы руководства сознательно не определяются. Персональное планирование и учёт деятельности менеджеров не практикуется. Корпоративные регламенты режима деятельности (типа вузовских расписаний учебного дня, недели, месяца) отсутствуют.

Всё это обуславливает положение, при котором реальная результативность деятельности менеджеров на многих отечественных предприятиях существенно

ниже их потенциальной результативности. Ликвидация этого разрыва сдерживается из-за недостаточной разработанности научных основ повышения результативности менеджеров вообще, и методологии проектирования и внедрения на предприятиях эффективных схем организации деятельности менеджеров, в частности. Настоящая диссертация нацелена на разработку названных научных и методологических вопросов, что и определяет ее **актуальность**.

Степень разработанности проблемы. Вопросы эффективной организации менеджмента вообще, и проблемы результативности деятельности менеджеров, в частности, рассматриваются многими авторами. Среди них много зарубежных специалистов: Брукс Ф.П., Друкер П., Кови С., Лакейн А., Моргенстерн Дж., Ниссинен Й., Паркинсон С., Питерс Т., Тейлор Ф.У., Уотермен Р., Файоль А., Форд Г., Ягер Дж., Conner D., Blanchard K., Cooper A.M., Davidson J., Douglass M., Douglass D., Johnson S., Mayer J., Moskowitz R., O'Toole J., Trammell D., Silber L.T., Taylor H.L. и др.

Заметный вклад в теорию эффективной организации менеджмента внесли отечественные учёные: Архангельский Г.А., Бусыгин А.В., Гранин Д.А., Мазур И.И., Клейнер Г.Б., Комаров В.Ф., Маркова В.Д., Мильнер Б.З., Наумов А.И., Попов Г.Х., Пригожин А. И., Рапопорт В.С., Садовский В.Н., Фатхутднов Р.Ф., Шапиро В.Д., Шлей Н.В., Шорин В.Г. и др.

Анализ работ названных (и иных) авторов позволяет сделать вывод о том, что главное средство повышения результативности менеджеров – это регулярное **планирование и учёт их деятельности**. Известно, что «**планирование и учёт**» – это и есть **управление**. Бессмысленно говорить о результативности менеджеров, если их деятельность не планируется и не учитывается. И, следовательно, на предприятии нет статистики об **объёмах** плановых и фактически выполненных менеджерами **работ**. Далее, бессмысленно говорить о методах и средствах повышения результативности менеджеров, если их деятельность **не управляется**. Вместе с тем, имеющиеся теории и методики персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия (менеджеров) можно оценить как неполные и несистемные. Скажем, методология календарного планирования (с использованием графиков Ганта или методов сетевого планирования и управления, СПУ) не является универсальной. Она ориентирована на управление проектами, которое в общем объёме руководящей работы на предприятии занимает ограниченное место. Достаточно популярная концепция «Тайм Менеджмент» (управление временем) является, по сути дела, методикой самоменеджмента. Систему «Тайм Менеджмент» можно рассматривать, как совокупность навыков по персональному управлению лич-

ным временем. Другими словами, умение планировать, учитывать и анализировать своё время с использованием системы «Тайм Менеджмент», – это такой же квалификационный навык менеджера, как умение написать приказ или распоряжение, умение провести совещание, умение работать на компьютере и т.п. Поэтому без существенной доработки концепция «Тайм Менеджмент» не может служить методологической основой **корпоративного** персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов.

Наконец, в науке не определён сам термин «результативность деятельности менеджера». Нет однозначного понимания того, что является продуктом менеджерского труда. Не систематизированы представления о методах и средствах повышения результативности менеджеров. Сказанное определяет актуальность разработки теоретических и методических вопросов проектирования и внедрения эффективных схем организации деятельности руководителей и специалистов предприятия. Что и определило тему настоящей диссертации.

Цель и задачи исследования. Основной целью диссертационной работы является исследование и разработка методов и схем повышения результативности деятельности менеджеров на уровне предприятия, главным образом, на базе внедрения технологии персонального планирования и учёта их деятельности.

Сформулированная цель вызывает необходимость решения ряда задач, к основным из которых относятся:

1. Уточнение сущности понятия «результативность деятельности менеджеров».
2. Постановка задачи по оптимизации численности аппарата управления предприятия.
3. Определение путей и схем повышения результативности деятельности менеджеров на уровне предприятия.
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию стиля и методов руководства на уровне предприятия.
5. Создание прототипа технологии персонального планирования и учёта деятельности менеджеров на уровне предприятия (технологии ППУ).
6. Разработка методики применения деловых игр для отладки проектных решений технологии ППУ.

Предмет исследования: Методы и средства повышения результативности деятельности менеджеров предприятия.

Объект исследования: Крупные и средние промышленные предприятия любой формы собственности.

Области исследования: 15.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» и 15.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки), утвержденного Протоколом первого заместителя министра промышленности, науки и технологий РФ от 16 февраля 2001 г. № МК-1-пр.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В основе исследования лежит системный принцип анализа процессов менеджмента на уровне предприятия. Посредством сравнительного и причинно-следственного анализов исследована сущность понятия «результативность деятельности менеджеров» и различные пути повышения эффективности организации менеджмента на уровне предприятия. На отдельных этапах диссертационного исследования применялись методики игрового имитационного моделирования, системного проектирования, мозгового штурма, анкетного опроса, проблемных совещаний, экспертных сессий.

Теоретические основы исследования были сформированы при использовании научных трудов и разработок отечественных и зарубежных специалистов по проблемам теории менеджмента. Были использованы научные труды ИЭОПП СО РАН, ИЭ РАН, Экспертного института, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, материалы заседаний Международного клуба директоров, Директорского форума (Новосибирск), а также результаты изучения автором опыта работ по повышению эффективности организации менеджмента на предприятиях России.

Информационную базу диссертационного исследования составили нормативно-законодательные акты, результаты отечественных статистических исследований и социологических опросов, сведения из периодической печати, из научных публикаций и диссертаций, материалы конференций, Интернет-ресурсы, данные о работе отечественных и зарубежных предприятий.

Научная новизна полученных и представленных к защите результатов работы, полученных лично автором, состоит в следующем:

1. Определена сущность понятия «результативность деятельности менеджеров».
2. Сформулирована задача по оптимизации численности аппарата управления предприятия.
3. Определены пути и общая схема повышения результативности деятельности менеджеров на уровне предприятия.

4. Разработаны рекомендации по совершенствованию стиля и методов руководства на уровне предприятия.

5. Предложен прототип технологии персонального планирования и учёта деятельности менеджеров на уровне предприятия (прототип технологии ППУ).

6. Разработана методика применения деловых игр для отладки проектных решений технологии ППУ.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что предложенный теоретический и практический материал может быть использован для «запуска» на отечественных предприятиях работ по повышению результативности деятельности менеджеров.

Использование предложенной методики применения деловых игр для отладки проектных решений технологии ППУ позволит предприятиям осуществить внедрение этой технологии и на базе этого повысить производительность и качество труда их менеджеров за счёт правильного выбора приоритетов и улучшения процессов принятия управленческих решений. А сформулированные рекомендации по повышению результативности деятельности менеджеров могут быть применены на предприятии после привязки предложенных методов и схем к конкретным условиям функционирования предприятия.

Автор применил разработанные им методы и схемы повышения результативности деятельности менеджеров в практике работы ОАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт». Это даёт ему право утверждать, что практические результаты исследования могут представлять интерес как для собственников и руководителей предприятий, так и для органов, осуществляющих разработку и проведение государственной промышленной политики.

Предложенные в диссертации рекомендации и положения по анализу, разработке, внедрению методов и схем повышения результативности деятельности менеджеров предприятия могут быть положены в основу учебных курсов при подготовке менеджеров в вузах и в рамках поствузовского бизнес-образования.

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались на ряде научных семинаров, научно-практических конференций, в том числе на методологическом семинаре Отдела управления промышленными предприятиями Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, на сессиях Директорского форума, г. Новосибирск («Текущее планирование на промышленном предприятии», февраль 2003 г.; «Проблемы и методы внедрения управленческих нововведений», февраль 2005 г.; «Тайм Менеджер», октябрь 2005 г., «Организационное развитие компании», ноябрь 2005 г., «Управленческие идеи Тома Питерса», апрель 2006

г., «Современные концепции менеджмента», май 2006 г., «Эффективный менеджер», март 2007 г., «Имидж как инструмент оптимизации коммуникаций», апрель 2007 г.).

В наиболее полном виде результаты диссертационного исследования внедрены в ОАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт». Отдельные научно-методические результаты диссертационного исследования использовались в деятельности ОАО «Алтай-кокс», ОАО «Новосибирскбизнескомпания», ЗАО «Новосибирский патронный завод», ООО «СПб ЭК-Сиб», ЗАО «Сибирская кожгалантерея» и других предприятий, что подтверждается справками о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 4 печатных работы, общим объемом 48,3 п.л., из них авторских 17,23 п.л. В рецензируемых научных журналах, входящих в Перечень обязательных изданий ВАКа, опубликовано 2 статьи, общим объёмом 2,3 п.л., из них авторских 0,98 п.л.

Структура диссертации. Работа – объемом 163 стр. основного текста – состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 146 наименований и 15 приложений.

Глава 1 «Проблемы результативности деятельности менеджеров» посвящена решению трёх задач: (1) выявление особенностей менеджерского труда; (2) уточнение сущности понятия «результативность деятельности менеджеров»; (3) постановка задачи по оптимизации численности аппарата управления предприятия. При этом показано, что результативность деятельности менеджеров можно выразить показателями «выработка менеджера в стоимостном выражении или в нормо-часах» и «отдача менеджмента – как прибыль предприятия, за вычетом отдачи капитала и отдачи труда». Приведены доказательства того, что оптимальная численность аппарата управления предприятия – это компромисс между затратами на содержание менеджеров и потерями предприятия от их недостатка.

Глава 2 «Пути повышения результативности деятельности менеджеров» посвящена анализу путей повышения результативности менеджеров. В этой главе решаются три задачи: (1) оценка путей повышения результативности деятельности менеджеров; (2) разработка рекомендаций по совершенствованию стилей руководства; (3) обоснование состава и последовательности работ по изучению структуры типов работников предприятия и по применению адекватной этой структуре методов управления.

Глава 3 «Технологизация персонального планирования и учета (ППУ) – главное средство повышения результативности менеджеров» освещает вопросы разработки методов проектирования технологии персонального планирования и

учёта (технологии ППУ). Здесь: (1) предлагается прототип технологии ППУ; (2) излагается методика проектирования технологии ППУ с применением деловых игр; (3) приводится описание деловой игры «Технология ППУ».

В заключительной части диссертации приведены выводы теоретического, методологического и практического характера.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнение сущности понятия

«результативность деятельности менеджеров»

Управленческие работы (менеджмент) – это сложная трудовая деятельность. В ней участвует множество специалистов и должностных лиц. Выполняемая ими работа связана с: (1) необходимостью перерабатывать большой объём информации; (2) согласовывать множество личных и групповых интересов; (3) нести большую персональную ответственность за результаты своего труда. Продуктом труда менеджеров являются управленческие решения, выполнение которых позволяет получить итоговые результаты деятельности предприятия – объём реализации продукции и прибыль. Следовательно, результаты деятельности менеджеров можно оценить с двух сторон. С одной стороны, результативность деятельности менеджеров проявляется в результативности работы предприятия (объёмы реализации продукции, полученная прибыль). С другой стороны, результативность деятельности менеджеров есть производительность повседневного труда руководителей и специалистов предприятия по выработке управленческих решений. Можно предположить, что «нормальный» менеджер в «нормальных» условиях за час работы продуцирует решения, которые позволяют получить «нормальную» выручку и прибыль. С учётом этих замечаний, мы предлагаем применять три показателя, которые позволяют оценить результативность менеджеров в координатах «лучше-хуже»:

1. Выработка менеджера в стоимостном выражении.
2. Отдача менеджмента (как часть прибыли).
3. Выработка менеджера в нормо-часах.

Выработку менеджеров в стоимостном выражении можно определить, как отношение объёма реализованной продукции (или прибыли) предприятия (в рублях) за какой-то период (например, за год) к численности аппарата управления (человек). Единица измерения этого показателя – руб./чел. Данный показатель **позволяет** соизмерять результативность менеджеров разных предприятий, а также результативность руководителей и специалистов одного предприятия в разные периоды времени. У этого показателя есть недостатки: результатив-

ность предприятия зависит не только от труда менеджеров, но и от конъюнктуры рынка, технической оснащённости производства и т.д.

Показатель «отдача менеджмента» является более точным по сравнению с показателем «выработка», так как его значение зависит **только от труда** менеджеров. Вот о чём идёт речь.

Примем, что прибыль складывается под действием трех факторов: (1) капитал, (2) труд, (3) менеджмент. Менеджер соединяет труд и капитал. И тем самым влияет на размер прибыли. Формально это можно представить в виде следующей формулы:

$$P = Pk + Pl + Pm, \quad (1)$$

где P – прибыль предприятия за год, руб.;

Pk – часть прибыли как отдача капитала, руб.;

Pl – часть прибыли, как отдача труда, руб.;

Pm – часть прибыли, как **отдача менеджмента**, руб.

Предположим, что отдача труда и капитала равна банковскому проценту на стоимость труда и капитала. Тогда отдача менеджмента равна:

$$Pm = P - r*(K + L), \quad (2)$$

где K – стоимость капитала (например, стоимость чистых активов), руб.;

L – стоимость труда (например, годовая зарплата с начислениями), руб.;

r – годовой банковский процент, ед.

Показатель «отдача менеджмента» может использоваться для решения разных задач. Во-первых, для планирования, анализа и оценки эффективности работы менеджеров предприятия с целью их материального поощрения. (Если отдача капитала – заслуга собственника, отдача труда – заслуга работников, то отдача менеджмента – заслуга менеджеров.) Во-вторых, показатель «отдача менеджмента» может служить ориентиром при разработке планов, программ, мероприятий по повышению производительности труда руководителей и специалистов. В-третьих, показатель «отдача менеджмента» может применяться для сопоставления уровня менеджмента разных предприятий и отраслей. Пример расчёта показателя «отдача менеджмента» на условном примере приведен в таблице 1.

Для целей планирования и учёта деятельности, *потенциал* менеджера и *продукты* его труда можно измерять в **нормо-часах**. В ходе выполнения работ менеджер тратит человеко-часы (астрономические часы своей жизни). И производит при этом нормо-часы продукции (решённых управленческих задач). За *один* астрономический час конкретный менеджер может «изготовить» больше (или меньше) *одного* «нормо-часа». Измеряя задачи в **нормо-часах**, можно со-

поставлять результативность деятельности менеджера «вчера» и «сегодня», сравнивать результаты работы разных менеджеров. В диссертации обсуждаются варианты нормирования работ менеджера. Предложено определять трудоёмкость таких работ путём «торга» в паре «начальник – исполнитель».

Показатель «нормо-часы» позволяет ставить и решать задачи повышения результативности деятельности менеджеров предприятия, что и является темой настоящего исследования.

Таблица 1

Расчёт показателя «отдача менеджмента» на условном примере

Показатель	Вариант-1	Вариант-1	Вариант-3
1. Выручка (S), млн. руб. в год	200	200	200
2. Рентабельность (P/S), доли от ед.	0,3	0,2	0,1
3. Прибыль (P=п.2*S), млн. руб. в год	60	40	20
4. Физический капитал (K), млн. руб.	240	200	160
5. Стоимость труда (L), млн. руб. в год	28	32	54
6. Годовой ссудный процент (r), доли от ед.	0,1	0,1	0,1
7. Отдача капитала (Pk=r*K=п.6*п.4), млн. руб. в год	24 (40% прибыли)	20 (50% прибыли)	16 (80% прибыли)
8. Отдача труда (Pl=r*L=п.6*п.5), млн. руб. в год	2,8 (5% прибыли)	3,2 (8% прибыли)	5,4 (27% прибыли)
9. Отдача менеджмента [Pm=(P-Pk-Pl) = (п.3-п.7-п.8)], млн. руб. в год	33,2 (55% прибыли)	16,8 (42% прибыли)	-1,4 (-7% прибыли)

2. Постановка задачи

по оптимизации численности аппарата управления

Содержание аппарата управления (менеджеров предприятия) требует затрат. Поэтому сокращение численности аппарата управления означает снижение издержек. Однако чрезмерное сокращение численности аппарата может быть причиной сбоев в деятельности предприятия (невыполнение планов производства и реализации продукции), что влечет за собой убытки, связанные с потерей рынка, со штрафными санкциями, с сокращением производства. Получается, что численность аппарата, с одной стороны должна быть минимальной,

а, с другой стороны, – достаточно большой (недостаток менеджеров не должен быть причиной сбоев в производстве и реализации продукции). Компромисс между этими двумя противоположными требованиями к численности аппарата управления может быть найден из графика, представленного на рисунке 1.

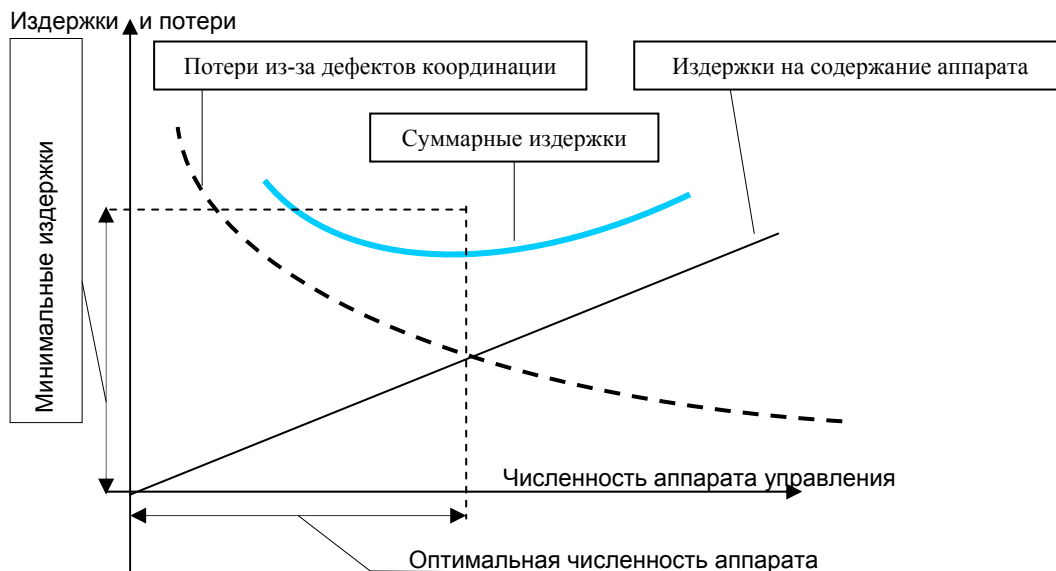


Рис. 1. Зависимость издержек от численности аппарата управления

Как видно из рисунка 1, наличие квалифицированных менеджеров дает предприятию несомненные выгоды, но и требует определенных издержек. Компромисс между выгодами и издержками достигается в точке оптимума. Этой точке соответствует минимальный уровень совокупных издержек, связанных с численностью аппарата управления. При минимальном уровне совокупных издержек численность аппарата можно считать оптимальной. Принцип минимизации совокупных «выгод-издержек», зависящих от численности аппарата, может быть положен в основу методов оптимального планирования численности руководителей и специалистов предприятия. Хотя, практическая реализация этих методов связана с большими трудностями. Трудности вызваны, в частности, необходимостью записать в математическом виде зависимость многих разнообразных выгод и издержек от численности аппарата. Без такой математической записи нельзя построить графики, представленные на рис.1 и, следовательно, нельзя найти оптимальное решение задачи планирования численности аппарата. Но и без решения задачи оптимизации эти графики имеют большое значение: подобно кривым спроса и предложения (которые *не используются* для расчёта реальных цен равновесия), данные графики можно использовать для исследования общих вопросов разделения труда на уровне предприятия, вопросов построения организационной структуры управления и т.д. Решение

задачи по оптимизации численности аппарата управления – тема самостоятельного объёмного исследования, выходящего за рамки настоящей диссертации.

3. Пути повышения результативности деятельности менеджеров

Анализ литературных источников, обобщение нашего опыта разработки и внедрения технологии персонального планирования и учёта на некоторых предприятиях Сибири позволяет выделить шесть путей повышения результативности деятельности менеджеров, список которых представлен в таблице 2.

Таблица 2

Список путей повышения результативности деятельности менеджеров

Пути повышения результативности менеджеров	Комментарии
1. Совершенствование стиля и методов руководства	Выделяют три стиля руководства (авторитарный, демократический, анархический) и три метода управления (иерархия, рынок, культура). Эти стили и методы оказывают разное влияние на результативность деятельности менеджеров.
2. Развитие корпоративной культуры	Совокупность традиций, неформальных норм (элементы корпоративного патриотизма, фирменный стиль, заводские конкурсы, другие методы и схемы немонетарной мотивации), побуждающих менеджеров к высокопродуктивному труду.
3. Внедрение технологии персонального планирования и учёта деятельности менеджеров предприятия (технологии ППУ)	Повышает результативность деятельности менеджера за счёт: (1) сокращения потерь рабочего времени; (2) рационализации их труда; (3) повышения удельного веса творческой работы; (4) синхронизации управленческих работ; (5) применения приоритетов и т.д.
4. Повышение уровня компетенции менеджеров	Повышает результативность деятельности менеджера за счёт применения передовых навыков и методов работы
5. Совершенствование материального стимулирования	Повышает результативность деятельности менеджера за счёт действия материальных стимулов
6. Развитие технической базы менеджмента	Повышает результативность деятельности менеджера за счёт применения информационной техники

Перечисленные в таблице 2 пути повышения результативности деятельности менеджеров имеют разную силу в смысле побуждения руководителей и специалистов к высокопроизводительному труду. Для определения значимости

этих путей мы выполнили анкетный опрос менеджеров шести предприятий Сибири и участников двух учебных групп (экспертов). Для повышения экспертного потенциала участников опроса, с ними предварительно проводилась деловая игра «Технология персонального планирования и учёта». В опросе участвовало 217 респондентов, из них 46 – руководители высшего звена управления. Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3

Значимость путей повышения результативности деятельности менеджеров

Предприятие или группа экспертов	Значимость путей повышения результативности менеджеров, %					
	01. Стиль и методы руководства	02. Корпоративная культура	03. Технологии ИПУ	04. Компетентия	05. Материальные стимулы	06. Техническая база
1. ОАО «Элсиб», г. Новосибирск (2005)	72	76	71	10	75	9
2. ЗАО «Новосибирский электродный завод» (2005)	73	71	63	9	88	11
3. ООО «Мастер и К», г. Бердск Новосибирской области (2006)	69	67	89	11	79	10
4. Участники программы МВА при НГУ, г. Новосибирск (2007)	77	85	70	27	84	14
5. ОАО «Новосибирский оловянный комбинат» (2007)	82	84	87	21	82	17
6. Директорский форум при ИЭОПП СО РАН, г. Новосибирск (2007)	79	72	76	22	87	16
7. ОАО «Алтай-кокс», г. Заринск Алтайского края (2007)	83	70	79	21	81	23
8. ОАО «НК «Роснефть- Алтайнефтепродукт», г. Барнаул (2007)	78	68	82	14	82	8
Итого, среднее арифметическое	77	74	77	17	82	14

Был выполнен также опрос экспертов о влиянии различных путей повышения результативности деятельности менеджеров на показатели их результативности. Оказалось, что показатель «отдача менеджмента» растёт за счёт развития корпоративной культуры, внедрения технологии персонального планирования и учёта, совершенствования стиля и методов руководства. Техническая база

управления, материальные стимулы оказывают меньшее влияние на рост прибыли вообще, и на долю в этой прибыли вклада менеджеров.

В целом, данные таблицы 3 показывают, в какой последовательности нужно осуществлять работы по рационализации управленческого труда на предприятии с целью повышения результативности деятельности менеджеров. Можно выделить две очереди работ:

Первая очередь: (1) внедрение технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия; (2) развитие корпоративной культуры; (3) развитие системы материальных стимулов; (4) совершенствование стиля и методов руководства

Вторая очередь: (5) повышение компетенции менеджеров; (6) развитие технической базы менеджмента.

4. Совершенствование стиля руководства

Исследование данного аспекта менеджмента было выполнено с использованием метода игрового имитационного моделирования. Был реализован следующий план работ: (1) классификация стилей руководства; (2) разработка деловой игры «Стили руководства»; (3) проведение серии игровых имитационных экспериментов; (4) анализ результатов игровых имитационных экспериментов. В рамках первого этапа работ были проанализированы девять концепций стиля руководства (табл. 4).

Была выдвинута гипотеза о том, что базовой концепцией стилей руководства может служить типология стилей Курта Левина. Поскольку остальные концепции излишне абстрактны и трудны для применения. Формулируемые в этих концепциях способы руководства – это скорее не «стили руководства», а «методы управления». Далее была выдвинута гипотеза о том, что стили руководства К. Левина не являются взаимоисключающими, а могут применяться одним руководителем в зависимости от уровня зрелости подчинённого.

Рассматривались следующие стили руководства: (а) авторитарный стиль (власть одного человека); (б) демократический стиль (власть группы); (в) либеральный стиль (власть каждого).

Деловая игра заключается в том, что группа экспертов разбивается на три команды. Команды исполняют роли с именами «Автократ», «Демократ», «Либерал». В течение 20 минут каждая команда выполняет игровые действия (строит из карточек макет бизнес-холла), реализуя соответствующую ролевую установку. В процессе игровой деятельности игроки усваивают (через физические действия) сущность соответствующего стиля руководства и, следовательно, могут высказать об этом стиле компетентные суждения. Суждения участни-

ков игровой имитации являются экспериментальными данными для оценки сформулированных гипотез. Всего было проведено восемь игровых экспериментов, в которых приняли участие 217 экспертов (см. табл. 3).

Таблица 4

Перечень концепций стиля руководства

Название концепции	Источник
1. Концепция К. Левина (автократ, демократ, либерал)	Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2000. – 408 с.
2. Концепция Д. Мак Грегори (теория «Х», теория «Y»)	McGregor D. The Human Side of Enterprise, Penguin Books, Harmondsworth, 1960.
3. Концепция Р. Лайкерта (человек – задача)	Likert R. The Human Organization. New York: Mc Graw & Hill, 1967.
4. Концепция Р. Стогдилла (человек – структура)	Стогдилл Р.М. Лидерство и структура управления персоналом. – М.: Норд-Вест, 2000.
5. Концепция Р. Блэйка и Дж. Мутон (решётка менеджмента)	Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления. – Киев: 1990.
6. Модель Ф. Фидлера (человек, задача, полномочия)	Fiedler F.E. Contingency model of leadership effectiveness. In: Advances in experimental social psychology. New York, 1964.
7. Концепция Т. Митчела и Р. Хауса (теория «путь-цель»)	Mitchell T.R., «Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal», Psychological Bulletin, vol. 81 (1974), pp. 1053-1077.
8. Концепция П. Херси и К. Бланшара (теория жизненного цикла)	Hersey P. and Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1982.
9. Модель «Врума – Йеттона» (теория участия исполнителей в принятии решений)	Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.

Обработка полученных экспертных суждений позволяет сделать следующие важные выводы.

Во-первых, не было найдено доказательств, какой стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный) является лучшим. Каждый стиль руководства имеет плюсы и минусы (описаны в тексте диссертации, как совокупность суждений экспертов).

Во-вторых, авторитарный стиль руководства позволяет получить **результат** в более короткие сроки. Но **качество жизни** при этом – хуже.

В-третьих, демократический и либеральный (попустительский) стили руководства обеспечивают более высокое качество жизни (**процесс**), но результат достигается за более длительный период времени (теряется время на согласование решений). При этом либеральный стиль руководства возможен, как правило, в творческих коллективах, где высока роль личности и талант исполнителей (например, в коллективе программистов, в рекламном отделе предприятия, в оркестре, в театральной труппе, в команде футболистов).

В-четвёртых, начальник может применять разный стиль руководства по отношению к разным менеджерам-исполнителям, в зависимости от этапа эволюции менеджера (этап эволюции характеризуется компетенцией и мотивацией исполнителя). Можно выделить четыре таких этапа (табл. 5): «Зарождение менеджера» (этап-0), «Становление менеджера» (этап-1), «Кризис менеджера» (этап-2), «Зрелость менеджера» (этап-3).

Таблица 5

Этапы эволюции менеджера-исполнителя

Компетенция	Мотивация	
	Низкая	Высокая
Низкая	Этап 0. Осознание себя менеджером, зарождение интереса к профессии (детство)	Этап 1. Становление менеджера, накопление опыта и знаний (юность)
Высокая	Этап 3. Пресыщение, когда менеджер перерастает уровень должности (переросток)	Этап 2. Зрелость менеджера, полное соответствие должности (возмужание)

5. Оценка методов управления

В своём исследовании мы исходим из того, что существующие методы управления можно назвать условными именами: «иерархия», «рынок», «культура»:

а) **иерархия** («кнут») – это методы директивного управления (принцип единоначалия, контроль исполнительской дисциплины, инструкции и.д.);

б) **рынок** («пряник») – это хозрасчетные методы управления (системы материального стимулирования, включая наиболее продвинутую их схему – коллективные формы организации и оплаты труда);

в) **культура** («слово») – совокупность традиций, неформальных норм (включая элементы фирменного патриотизма, фирменный стиль, методы внутрипроизводственных конкурсов и состязаний, культивирование корпоративных мифов и легенд, другие методы и схемы немонетарной мотивации.)

Триада методов управления («иерархия – рынок – культура») применяется на каждом предприятии одновременно в соотношении, представленном на рисунке 2. В таблице 6 представлена матрица методов управления на уровне предприятия. Как видно из этой таблицы, элементы принуждения (иерархия) должны применяться на предприятии при любых методах побуждения работников. Если на предприятии нет строгого порядка, нет дисциплины, нет регламентов, то работник любого типа склонен избегать работы. То есть если работник принял на себя должностные обязательства, то он должен нести ответственность за их выполнение, что и регулируется директивными («кнут») методами управления.

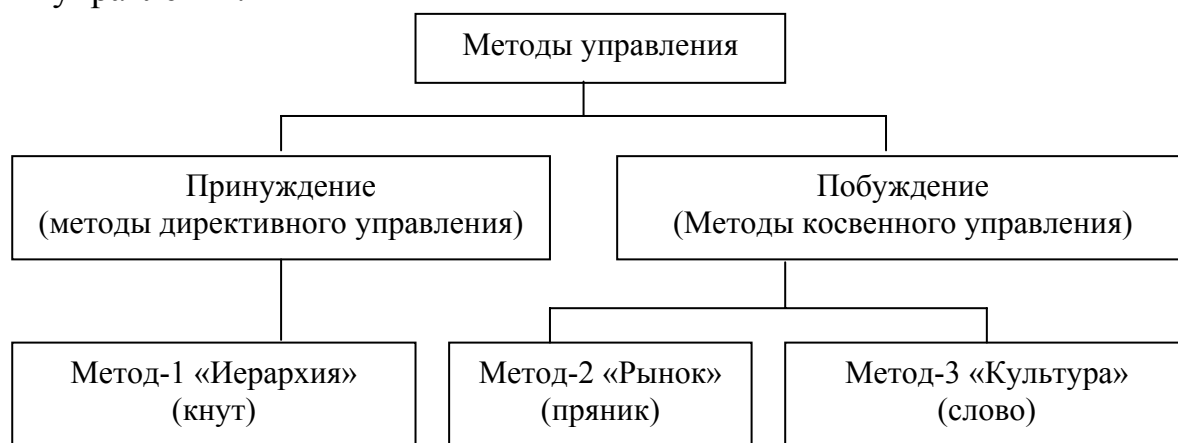


Рис. 2. Классификация методов управления

Таблица 6

Матрица методов управления

Способ управления	Методы управления по категориям работников	
	Экономически активный работник	Экономически пассивный работник
Принуждение (директивное управление)	Иерархия	Иерархия
Побуждение (косвенное управление)	Рынок	Культура

Применение методов косвенного управления зависит от категории работников. Таких категорий две – (1) экономически активный тип личности и (2) экономически пассивный тип личности. **Первая** категория работников хорошо откликается на «пряник». «Плати больше – сделаю больше» – вот их девиз. В обыденном сознании зачастую этому типу поведения придается гипертрофированное значение. Общеизвестным считается утверждение, что материальным вознаграждением можно вызвать сколь угодно высокий трудовой энтузиазм. Однако, наши исследования показывают, что данная категория работников не

составляет большинства трудового коллектива ни на одном из отечественных предприятий.

Представители **второй** категории работников руководствуются в жизни немонетарными стимулами. Деньги для них имеют второстепенное значение. Эти люди не откажутся от дополнительных денежных выплат, но работать больше при этом **не станут**. Что же может заставить таких людей интенсивно трудиться, если их не интересуют деньги? Как показывает опыт, для таких людей чрезвычайно важно мнение «соседа», мнение коллектива, в котором трудится данный работник. Получается, что управлять такими людьми можно только косвенно, через создание обстановки, в которой плохо работать как бы «не принято» («стыдно перед соседом»). Здесь требуется создание особой культурной среды или, иначе говоря, **корпоративной культуры**. То есть совокупности неформальных норм и правил, которые «побуждали бы» работника к производительному труду. Данное утверждение – важный вывод нашего исследования. Суть его заключается в том, что **только** методами корпоративной культуры можно вовлечь в производительный режим работы **половину трудового коллектива** любого промышленного предприятия России (соответствующие доказательства приведены в диссертации)! Сказанное определяет важность разработки методов формирования, поддержания и развития корпоративной культуры. Как говорится, цена вопроса необычайно высока.

6. Технология персонального планирования и учёта

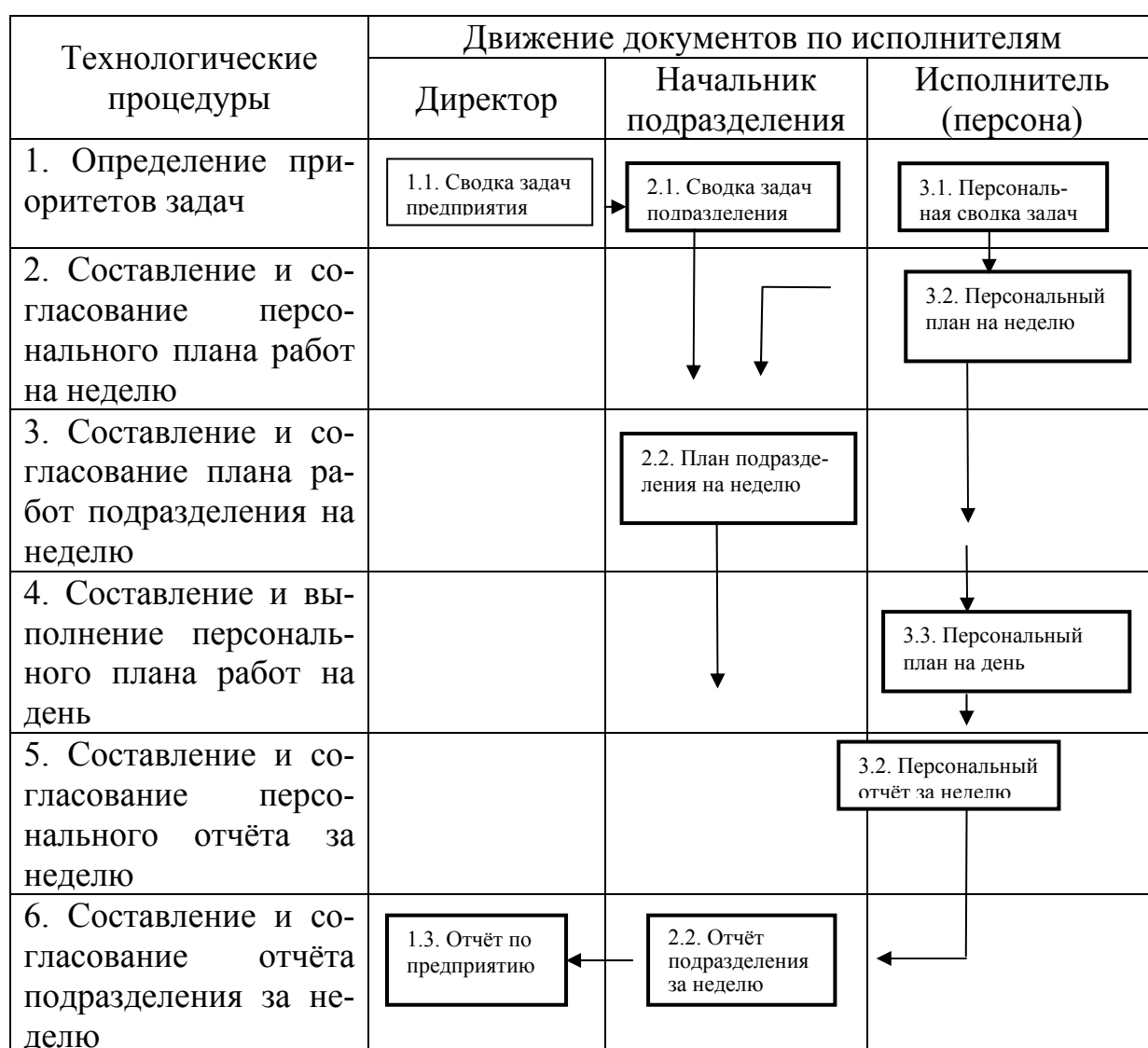
Деятельность менеджеров предприятия представляет собой непрерывное выполнение ими множества дел. Каждое такое дело будем называть словом «работа». В качестве примера работ можно назвать: получение заданий от начальника, принятие решений, оформление решений в виде приказов или распоряжений, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения решений, проведение совещаний, сбор информации, выполнение расчётов, анализ ситуации, разработка планов и программ, проведение переговоров, составление документов и т.п. Работ много. Их разнообразие – по важности, сложности, трудоёмкости, продолжительности – весьма велико. Поэтому управление работами, которые выполняют менеджеры предприятия, – нетривиальная задача. Любое управление – это планирование и учёт.

Тогда сущность персонального планирования и учёта деятельности (ППУ) заключается в периодическом составлении плана их работ и в учёте исполнения этих работ в персональном разрезе. Можно сказать, что план деятельности менеджера предприятия – это **список работ**, которые надо выполнить данной персоне в течение планового периода времени. Соответственно, учёт деятельности менеджера заключается в составлении отчёта о фактическом выполнении персонального плана работ.

Функционирование технологии ППУ на предприятии означает регулярное составление следующих документов:

- форма 2.1 ппу «Сводка задач и работ подразделения»;
- форма 2.2 ппу «План работ подразделения на неделю»;
- форма 3.1 ппу «Персональная сводка задач и работ»;
- форма 3.2 ппу «Персональный план работ на неделю»;
- форма 3.3 ппу «Персональный план работ на день».

Образцы этих форм приведены в приложении к диссертации. Состав процедур и операций по составлению и выполнению всех документов отображён на рисунке 3. Как видно из этого рисунка, планирование, учёт и анализ в данной системе реализуются на уровне (1) подразделений и (2) исполнителей.



Примечание. Цифрами обозначены номера планово-учётных форм документов технологии ППУ.

Рис. 3. Документограмма технологии ППУ

Назначение технологии ППУ – синхронизировать во времени и гармонизировать в рамках коллектива предприятия процесс выполнения задач и работ (составляющих сущность финансово-хозяйственной деятельности предприятия) и на этой основе резко повысить результативность деятельности менеджеров предприятия. Внедрение технологии ППУ преследует следующие цели:

1. Улучшить *использование* рабочего времени менеджеров предприятия за счёт:

а) сокращения потерь времени;

б) выполнения творческих задач в наиболее продуктивный период рабочего дня;

в) уменьшения числа переключений с работы на работу;

г) утилизации «отходов» времени;

д) соблюдения оптимального режима труда и отдыха.

2. Помочь менеджерам концентрировать внимание на наиболее важных делах путём правильной расстановки *приоритетов* выполняемых задач и работ (с точки зрения целевых установок предприятия).

3. Углубить разделение труда (за счёт развития внутриводской специализации и кооперации) путём *делегирования* полномочий.

4. Повысить *мотивацию* руководителей и специалистов к производительному труду путём применения стимулов, основанных на документально фиксируемых (плановых и фактических) затратах времени (персональных и коллективных).

5. Повысить *культуру* производства и уровень *научной организации* труда, а также улучшить *стиль* руководства за счёт применения единого корпоративного стандарта планирования и учёта затрат времени на выполнение текущих задач и работ.

6. Усилить *воспитательную и обучающую* функцию руководителей за счёт регулярных контактов с исполнителями задач и работ в момент доведения плановых заданий и утверждения отчётов. В результате таких регулярных контактов осуществляется развитие навыков и умений у подчинённых, а также передача им опыта и знаний.

7. Деловая игра как метод проектирования технологии ППУ

Деловая игра «Технология ППУ» предназначена для изучения в активной форме сущности технологических процедур и операций по планированию и учёту деятельности менеджеров предприятия и разработке на основе такого изучения рекомендаций по внедрению технологии ППУ на конкретном предприятии.

Деловая игра включает в себя три этапа: (1) вводный инструктаж, (2) игровая деятельность, (3) деятельность по поводу игры. Каждый этап, в свою очередь, включает в себя от двух до пяти сюжетов (табл. 7).

Таблица 7

Состав этапов и сюжетов деловой игры «ППУ»

Этапы	Сюжеты
Этап-1. Вводный инструктаж	Сюжет 1.1. Замысел, цели и регламент игры Сюжет 1.2. Распределение ролей
Этап-2. Игровая деятельность	Сюжет 2.1. Сортировка входящей информации Сюжет 2.2. Определение приоритетов задач на неделю Сюжет 2.3. Составление планов на неделю Сюжет 2.4. Имитация исполнения персонального плана Сюжет 2.5. Сдача персонального плана работ начальнику отдела
Этап-3. Деятельность по поводу игры	Сюжет 3.1. Итоги игровой деятельности Сюжет 3.2. Выдвижение и обсуждение поправок к технологии ППУ Сюжет 3.3. Итоговые комментарии

Перед каждым проведением деловой игры составляется программа эксперимента, а после проведения игры - краткий отчет. Неделя «жизни» в условиях функционирования технологии ППУ в рамках игры даёт участникам знания и навыки планирования и учёта деятельности менеджеров предприятия. При разборе результатов игры участники высказывают свои суждения о том, как они решают подобные проблемы в реальной жизни. Эти суждения фиксируются в дневнике игрового имитационного эксперимента. Полученные знания и навыки используются на этапе «Деятельность по поводу игры». Участники группируются в три проблемные конкурсные группы. Каждая группа по специальной методике ищет решения предложенных ей вопросов. Решения оформляются в виде поправок к технологии ППУ и рекомендаций по её внедрению (если игра проводится на конкретном предприятии). Эти поправки к технологии ППУ и рекомендаций по её внедрению докладывается лидером группы на пленарной сессии. Высказывания участников групповой работы; замечания и предложения, высказанные в ходе пленарной сессии; наблюдения, зафиксированные в дневнике в рамках имитационного сюжета игры, - образуют исходную информацию для отчета по эксперименту. Составление такого отчета - суть послеигровой стадии деловой игры. Организационно этот этап выполняется следую-

щим образом. Сначала проводится сеанс рефлексии полученных результатов (игротехники остаются после игры на 1-2 часа и в свободной манере высказывают свои наблюдения и суждения по поводу моделируемой в игре ситуации). Затем 1-2 игротехника пишут текст отчета по игре и дают его на прочтение руководителю игры. После чего составляется окончательный вариант отчета.

В диссертации приведены результаты проведения серии экспериментов с деловой игрой «Технология ППУ» По результатам этих экспериментов был составлен прототип технологии ППУ, а также выработаны рекомендации по внедрению технологии ППУ на конкретных предприятиях (ОАО «Новосибирский оловянный комбинат, ООО «Мастер и К», ОАО «Алтай-кокс», ОАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт»). Рекомендации содержали ответы на следующие вопросы:

1. Формат технологии ППУ.
2. Состав участников технологии ППУ на предприятии.
3. Полномочия диспетчера технологии ППУ.
4. Степень стандартизации планируемых задач и работ.
5. Организационная форма анализа результатов планирования и учёта.
6. Методы нормирования продолжительности работ.
7. Горизонт планирования и учёта.
8. Плановые и учётные формы технологии ППУ.
9. Методы поощрения и наказания, применяемые в технологии ППУ.

Анализ результатов функционирования технологии ППУ на конкретных предприятиях позволяет сделать важнейший вывод: внедрение и поддержание данной технологии требует соблюдения принципа **«внешнего принуждения»**. Подобно тому, как ведение школьных дневников (полный аналог технологии ППУ!) осуществляется под строгим контролем учителя, так и функционирование технологии ППУ на предприятии **невозможно без принуждения**. До тех пор, пока планирование и учёт времени не войдёт в привычку менеджеров предприятия.

Основные публикации по теме диссертации

1. Пирогов В.И. Технология персонального планирования и учёта на предприятии / В.И. Пирогов, О.В. Брежнев, **С.К. Завьялов**. Технология персонального планирования и учёта на предприятии. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2007. – 198 с. (25 п.л., в т.ч. авторские 6,25)
2. Пирогов В.И. Разделение труда руководителей и специалистов предприятия: как преодолеть противоречия? / Пирогов В.И., **С.К. Завьялов** // ЭКО. – 2007. – №4 – С. 135–159. (1,3 п.л., в т.ч. авторские 0,65)
3. Пирогов В.И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В.И. Пирогов, **С.К. Завьялов**, Г.Р. Мукушев // ЭКО. – 2007. – №5 – С. 130–149. (1,0 п.л., в т.ч. авторские 0,33)
4. **Завьялов С.К.** Применение деловых игр при разработке управленческих технологий / С.К. Завьялов, В.И. Пирогов, Г.Р. Мукушев, Л.В. Волкова. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2007. – 173 с. (21 п.л., в т.ч. авторские 10,0)

Подписано к печати 28.08.07. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 1,5. Тираж 100 экз. Заказ __.

Типография Алтайского государственного университета:
656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66