

Г.Г. ГОЦКИЙ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Изучение связи между развитием как переходом в новое состояние с большими возможностями за счет приобретения дополнительных способностей и эмерджентностью как наличием у системы таких свойств, которые не присущи составляющим ее элементам, как представляется автору, имеет большой потенциал в деле понимания и проектирования целенаправленных действий, способных улучшить связи между теорией и практикой менеджмента. Менеджмент рассматривается здесь как критический производственный фактор, функция которого состоит в придании смысла существованию предприятия. В этой связи менеджменту присуще изучение проблематики и микроуровня — изучения основных причинно-следственных связей, объясняющих работу составных частей, и макроуровня — изучения взаимосвязей между элементарными подсистемами. Поэтому для менеджмента во всей полноте актуальна проблема единства знаний: единства языка, энциклопедической совокупности знаний и проектирования системы управления предприятиями.

Важнейший вопрос взаимодействия теории управления и практического менеджмента состоит в конкретизации эффектов этого взаимодействия и подкрепления таких практических действий, которые повышают позитивные эффекты (рис.1). К ним относятся:

- “эффект группы” или объединения ресурсов;
- “эффект масштаба” или силы больших организаций;
- “эффект самоорганизации” как следствие итеративности и интерактивности групповой работы.

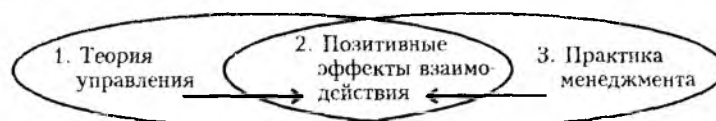


Рис. 1. Объективная тенденция к взаимодействию теории управления и практического менеджмента

По аналогии менеджмент можно сравнить с центральным механизмом человека по обработке информации (мышлением), который выполняет следующие функции:

- формирование понимания при реагировании на разнообразные раздражители*;
- задание целей;
- решение задач и обучение;
- формирование решения;
- объединение и установление отношений, благодаря которым получаемая информация структурируется в соответствии с уже имеющейся познавательной структурой*;
- инициация творчества как высшего достижения интеллектуальной деятельности человека.

“Забудьте все, чему вас учили в университете!” — фраза, которой зачастую встречают выпускников на предприятии, является свидетельством, на взгляд автора, прежде всего отсталой практики менеджмента в целом. Этот вывод подкрепляется тем, что недавние выпускники очень быстро адаптируются к тому объему практических знаний, которые востребованы их рабочим местом. Более того, они активно ищут применения всего комплекса знаний, полученных в стенах университета. Этот пример смыкается не только с рассматриваемой здесь проблематикой, но и иллюстрирует степень

Георгий Геннадьевич ГОЦКИЙ, профессор кафедры экономики и управления предприятиями АПК БГЭУ.

*Функции, которые в большей мере присущи теории управления.

развития отношений между системой образования (высшей школой) и практикой управления, а также свидетельствует об острой необходимости расширения системы повышения квалификации. Например, личный опыт работы автора на курсах повышения квалификации позволил обнаружить тот факт, что слушатели, имеющие опыт управленческой работы, не обладают обычным для наших студентов комплексом теоретических управленческих знаний, что затрудняет понимание сути практических проблем, осложняет их анализ и поиск эффективных решений. Однако они высоко оценивают комплекс теоретических знаний за присущую ему способность структуризации их личной эмпирики, что повышает интерес к нему и позволяет быстрее усваивать современную управленческую проблематику. Все это свидетельствует о прикладной полезности системы повышения квалификации как традиционной организационной формы обучения.

Недовольство практических управленцев состоянием теории управления проявляется в момент контакта (например, консалтинг или курсы повышения квалификации) их представителей, при котором они выступают как оппоненты. Его можно понять с точки зрения того, что между ними объективно существует несогласие, проистекающее из различий в уровнях их познавательных систем. Неудачи практического менеджмента больше обусловлены нехваткой времени на изучение проблем и неадекватностью степени сложности реальных ситуаций и способностью менеджмента к их анализу. Практический же менеджмент при этом считает экспертов «слишком оторванными от реальностей ситуации». Данное утверждение в целом согласуется с когнитивным подходом, при котором позитивные действия или расстройство поведения проистекает соответственно из объективного анализа ситуации или неспособности к ее объективному анализу (рис. 2). Сопутствующий этому стресс возникает не столько в результате самой ситуации, сколько в результате господствующих представлений и убеждений, субъективно объясняющих эту ситуацию, и свидетельствует о наличии внутренних барьеров, препятствующих наработке такого позитивного действия, которое способно изменить ситуацию в свою пользу.

Позитивное действие появляется только тогда, когда лицо, принимающее решение, имеет удовлетворительную ситуацию теоретическую подготовку и личный опыт принятия решения в аналогичных ситуациях. Первое помогает выполнить нетривиальный анализ и оценку ситуации, а второе — избавляет от стресса, добавляет уверенности и увеличивает скорость анализа ситуации и принятия решения.

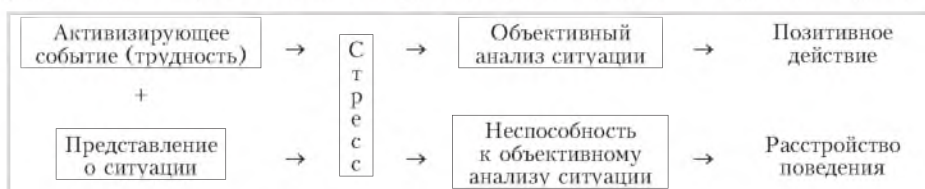


Рис. 2. Позитивное действие как способность к объективному анализу ситуации

Теория управления, представляющая собой метаязык (язык более высокого логического уровня) по отношению к практическому менеджменту, дает возможность оценить предмет спора и примирить различное видение практических проблем, возникающее у различных оппонентов. Если использовать перечисленные ранее функции, то теория управления должна иметь потенциал и реальные возможности влияния на формирование более высокой степени понимания проблем со стороны практического менеджмента за счет позитивных изменений в имеющейся у него познавательной структуре. Однако у практических работников она сформирована в основном эмпирическим путем, что вносит элемент разнообразия представлений об одном и том же не только по горизонтали (между субъектами практического менеджмента), но и по вертикали (между теорией управления и практическим менеджментом). Управление же развитием этих представлений означает приведение их к некоторой степени однообразия, что, на взгляд автора, и представляет собой основную динамически ориентированную функцию теории управления, результаты осуществления которой следует рассматривать как те самые эффекты взаимодействия теории управления и практического менеджмента, которые были отмечены выше в качестве важнейшей области трансформации менеджмента.

Однако процесс взаимодействия теории управления с практическим менеджментом может только тогда быть более полезным, если он подкреплён организационно за счёт использования современных моделей обучения. Характерная черта этих моделей заключается в *интерактивности* сторон, участвующих в этом процессе, и использования *итерационности* (цикличности), что вместе обеспечивает его положительную динамику. Пример алгоритмизации процесса обучения, содержащего цели и инструменты по их достижению представлен ниже (рис. 3.)

Если обеспечить приоритет: Знаниям	→	То организационная система будет: Иметь растущий потенциал обучения	→	Тогда нужно поддерживать: Подкрепление успешных действий и перенос полученных умений на новые производственные циклы	→	При этих условиях будет: Трансформация экономического мышления
и						
Мультиплицировать их через систему обучения	→	Стремление к генерированию новых знаний	→	Подкрепление получения прежде всего навыков как автоматизированных компонентов умения	→	Повышаться качество обучения
и						
Трансформировать знания в умения и навыки		Склонность к коммуникации		Вовлечение персонала в управление предприятием		Обучающая система обеспечит свою результативность

Рис. 3. Алгоритмическая модель процесса обучения

Проблема эффективности “белых воротничков”, актуальная для менеджмента в целом как классическая проблема, имеет сверхактуальное значение для переходных экономик в связи со смещением усилий со сферы производства на область, которую можно обозначить как область управления предприятием в целом. Поэтому для отечественного менеджмента актуальны глобальные знания в области управления живыми, открытыми, сложными и целенаправленными системами, к которым относятся предприятия. Кроме изменения сути и содержания “старых” областей приложения менеджмента сегодня появился целый ряд новых областей управленческих знаний: психология управления, основы лидерства, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, управление проектами, предпринимательский менеджмент, менеджмент качества, менеджмент риска и страхование и др. Эти области представляют собой относительно “новые” области управленческих знаний, которые означают большую широту управленческих знаний. Однако проблема трансформации менеджмента охватывает не только широту знания, но и устранение устаревших навыков в управлении, которые мешают менеджерам. Первое реализуется на основе обучения, второе — на основе повышения квалификации и переквалификации. Эту проблематику структурирует рис. 4, где иллюстрируется связь между структурой знаний и местом обучения, повышением квалификации и переквалификации.

Интересна, например, трансформация представления о сущности категории “эффективность”. В современном менеджменте под эффективностью понимается *способность реагировать на спрос* путем предложения именно тех товаров и услуг, на которые предъявляется спрос.

Вопросы, на которые нужно ответить в этой связи, выглядят так: что производить, для кого и сколько. В советской экономике ответ на эти вопросы был компетенцией правительства в лице Госплана. Предприятия решали ограниченный круг проблем, вытекающих из вопроса, как производить, что определялось способностью лучшего использования ресурсов или производительностью. Отсюда важное следствие — даже самая высокая производительность не имеет смысла, если способность удовлетворять спрос низкая. Такая ситуация в менеджменте называется “работать на склад” и оценивается как одна из самых разорительных для предприятий. Данная проблема в советской экономике решалась созданием системы тотального распределения, а предприятиям оставалось лишь отгрузить продукцию. Факт отгрузки подменял собой продажу и становился сигналом для перечисления

денег на текущий счет предприятия, отгрузившего эту продукцию. Эффективным был тот, кто своевременно выполнял государственный план. В этой связи становится очевидным то, что ранее общественная полезность производства оценивалась степенью выполнения директивно доводимого плана, что частично сохранило свою практическую актуальность в рамках существующей в Республике Беларусь системы управления для предприятий общественного сектора экономики. Однако развитие отношений обмена в последние годы имеет долгосрочный характер, в связи с чем все большее значение и масштабы получает рыночное ценообразование. Даже предприятия общественного сектора экономики все больше товаров реализуют по рыночной цене, что заставляет их развивать маркетинг и видоизменять производственную функцию менеджмента применительно к запросам рынка. В особенности это относится к предприятиям, которые производят полуфабрикат высокой степени готовности или полностью готовую продукцию, поскольку рынки данной продукции являются наиболее высококонкурентными. Вот тут-то в полную силу заявляет о себе «новая», рыночная суть экономической выгоды, которая по-иному определяет экономическое поведение человека, содержание и формы эффективности, производительности, экономичности, прибыльности и результативности предприятий в целом.

Обучение и переквалификация, целью которых является приспособление работников (членов организации) к новым задачам, работам и условиям их выполнения, также предполагает получение новых умений и навыков. Под умениями здесь понимаются способы совершения действий на основе знаний или навыков. При этом *навыки есть автоматизированные компоненты умения*, ценность которых состоит в том, что они облегчают контроль за выполнением действий, повышают качество этих действий и скорость их выполнения. Нетрудно заметить, что навыки повышают производительность как физического, так и умственного труда.

Знания, умения и навыки соотносятся между собой так, как это представлено на рис. 4.

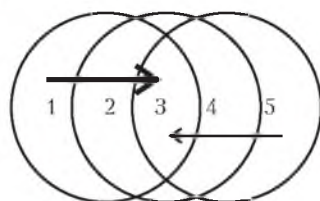


Рис. 4. Взаимосвязь между структурой знаний и обучением: 1 — знания; 2 — умения, базирующиеся на знаниях и требующие осознанного контроля в условиях отсутствия навыка; 3 — умения как навыки, базирующиеся на знаниях и не требующие осознанного контроля; 4 — умения, базирующиеся лишь на навыках и требующие контроля, в том числе и не правильные навыки; 5 — привычки (действия, закрепленные в поведении и ставшие потребностью человека; \rightarrow — обучение; \leftarrow — повышение квалификации и переквалификация

яется тот факт, что молодого человека, не имеющего никакого навыка в получаемой профессии, обучить легче, чем человека, который имеет навыки вообще, а тем более — неправильные навыки. С этой проблемой сталкиваются в практике курсов повышения квалификации. Например, ВШУБ практикует деловую игру «Дельта» для менеджеров предприятий с опытом работы, при которой обнаруживается незнание теоретически известных функциональных взаимосвязей переменных, что затрудняет понимание ситуации и ее анализ. В результате этого многие из слушателей получают в этой игре отрицательные результативные значения и низкую оценку в целом.

В контексте рассматриваемого набора инструментов обеспечения трансформационного процесса в области персонального фактора образование занимает также главенствующее место как средство инициации изменений в экономической культуре. Хозяйствующий человек может только тогда согласовать индивидуальные интересы и

Основу обучения и переквалификации составляют умения, которые находятся на плоскостях под номером 2 и 3. Именно их нужно получить обучающемуся и закрепить с помощью циклически повторяющихся упражнений (работ), превратив в навыки (плоскость номер 3).

Навыки, отмеченные номером 4, в одной части положительно влияют на приобретение новых навыков. Это явление называется *переносом навыков*. Его нужно учитывать при переквалификации, стараясь выбрать такую специальность, которая имеет больший набор навыков, сходных с навыками прежней специальности.

Однако в другой их части эти навыки отрицательно сказываются на приобретаемые навыки. Этим объяс-

цели с групповыми и общенациональными, если уровень его миропонимания способен воспринять всю сложность данной проблематики. Поэтому набор его индивидуальных целей и средств по их достижению как бы “проверяется” через призму общественной полезности. Кроме того, сам человек, преследующий в экономическом смысле свои эгоистические интересы, предстает далеко не самым совершенным субъектом экономической системы. Ранее был отмечен самый важный элемент системы экономического обучения, который сформулирован как *подкрепление успешных действий, предпринятых в предыдущих производственных циклах и перенос полученных умений на новые циклы*. В результате этого происходит так называемое научение. Но результативность обучения сильно детерминирована следующим условием: самостоятельностью в принятии решений в рамках своей компетенции и адекватной ему ответственности за эти решения.

Другой важный элемент системы экономического обучения состоит в заимствовании экономических знаний и умений, который требует должного уровня организации и поддержки со стороны общества. Перечисленные выше трудности, на взгляд автора, способны создать определенные препятствия экономическому образованию. Именно поэтому экономическое образование требует развития ряда конкретных образовательных проектов, которые должны:

- обеспечивать приоритет знаниям;
- мультиплицировать управленческие знания через систему образования;
- обеспечивать трансформацию управленческих знаний в навыки в процессе их практического применения;
- обеспечивать подкрепление склонности к генерации нового знания;
- практически подкреплять успешные действия и их перенос на новые производственные циклы;
- вовлекать персонал в управление предприятиями, что расширит интерес к внедрению интерактивных технологий обучения.

Общая тенденция трансформации мирового сообщества в целом характеризуется завершением индустриальной, образовательной и демократической революций. Однако стоящие перед человечеством проблемы порождены его антропоцентризмом, жадной производством и потребления в ущерб живой и неживой природе. В образовании также отмечается кризис. Ф. Кумбс по этому поводу осторожно замечает следующее: “...обучить население страны и поддерживать систему образования на уровне последних достижений, по-видимому, намного труднее, чем послать человека на Луну” (Кумбс Ф. Кризис образования в современном мире. М., 1995.).

В целом по аспекту трансформации общества отмечаются две стороны единого процесса глобальной трансформации, в котором знание, информация и образование играют важнейшую роль.

1. Поскольку будущее современного индустриально-потребительского общества определяется процессом замены его на информационно-интеллектуальное общество, то вещество и энергия как приоритетные ресурсы должны уступить в таком обществе свой приоритет знаниям. В этой связи наука и образование приобретают новое значение.

2. Вторая сторона дальнейшего развития определяется нарастанием экологической опасности, напрямую связанной с выживанием человека и необходимостью отказа от примитивного антропоцентризма и переходу к биоцентризму и геоцентризму. И в этой области проблема развития образования играет решающую роль, поскольку представляет собой важнейшую часть культурного процесса.

Следующие отсюда обобщения сформулированы автором так:

- желаемую тенденцию развития системы обучения следует обозначить и поддерживать как долговременную функциональную адаптацию, включающую ее эволюцию в структурном отношении и изменение ее функциональных свойств, при которой возмущения подавляются за счет внутренней перестройки структуры и нового роста;
- основная линия поведения в развитии системы обучения должна быть ориентирована на мультипликацию “новых” знаний, тиражирование успешного опыта и подкрепление успешных действий;

в организационном отношении управление этим процессом следует алгоритмизировать за счет формального описания набора управленческих действий, который обеспечит необходимое быстрое действие системы управления получением и адаптацией управленческих знаний к решению актуальных научно-практических проблем.