

УДК 330.356.3

ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ СИНЕРГИЧНОГО ЭФФЕКТА ПРЕДПРИИМЧИВОСТИ И ИНФОРМАЦИИ

Н.Н. ОЛЕШКЕВИЧ

(Брестский государственный технический университет)

Рассматривается понятие синергичного эффекта от взаимодействия факторов производства «предприимчивость» и «информация». Выявлены инструменты повышения синергичного эффекта этих факторов в области повышения эффективности их использования, а также в области повышения качества взаимодействия указанных факторов. В области повышения эффективности использования предприимчивости предлагаются такие инструменты, как система мотивации работников и координационные механизмы. В качестве инструмента повышения эффективности использования информации рассматривается разрешение внутренних противоречий в качественных характеристиках экономической информации, что способствует более рациональному ее использованию. Определена процедура информирования управленцев и другие мероприятия, направленные на усиление взаимодействия между предприимчивостью и информацией.

Введение. Возрастающие потребности человека и общества оказывают стимулирующее воздействие на развитие производственно-экономической сферы. Сначала результатом этого воздействия было разделение труда, затем открытия в науке и технологии и, наконец, вовлечение в производственные процессы новейших факторов производства – предприимчивость, время, информация. Долгое время эти факторы производства дополняли и обслуживали совокупность факторов, рассматриваемых в традиционной экономической теории (труд, земля, капитал). Однако современный уровень развития производственно-экономической сферы и общественных потребностей требует качественно нового способа использования экономических ресурсов, который бы обеспечивал всестороннее вовлечение указанных факторов в производственно-экономический процесс. «Предприимчивость» и «информация» имеют право претендовать на присвоение *доходов особой разновидности*, но при расчете суммы доходов эти факторы производства необходимо рассматривать во *взаимосвязи и взаимодействии*. Часть прибыли, приносимая совокупностью предприимчивости и информации, представляет собой *синергичный эффект от использования двух факторов производства «предприимчивость» и «информация» (СЭПИ)*, который имеет стоимостное выражение и может принимать как положительное, так и отрицательное значение. Методика расчета СЭПИ подробно изложена в монографии [1, с. 300 – 317]. При формировании механизма управления средствами предприятия важно определить совокупность инструментов воздействия на факторы производства «предприимчивость» и «информация» с целью повышения их синергичного эффекта.

Основная часть. Синергичный эффект возникает в результате взаимодействия двух производственных факторов: информации и предприимчивости, следовательно, совокупность инструментов повышения синергичного эффекта предприимчивости и информации ограничивается условиями эффективности использования указанных факторов (рис. 1).



Рис. 1. Области определения инструментов повышения синергичного эффекта предприимчивости и информации

Источник: разработка автора.

Среди приоритетных направлений повышения качества использования фактора производства «предприимчивость» можно выделить следующие: совершенствование системы *мотивации* работников; совершенствование *координационных* механизмов.

Рассмотрим более подробно элементы мотивации работников.

Материальное и моральное стимулирование – эти элементы одинаково важны и не могут быть замещены один другим. Работники, получающие высокую зарплату за однообразный нетворческий труд, могут высказывать недовольство отсутствием морального стимулирования. А работники, получающие невысокую зарплату за интересную работу, могут быть недовольны размером материального стимулирования их труда. Постоянно изменяющаяся внешняя экономическая среда вносит коррективы в дерево целей предприятия. Если оплата труда привязана к оборачиваемости запасов, необходимо оперативно корректировать систему мотивации работников.

Всестороннее использование профессиональных и личностных качеств работника – предполагает:

- вовлечение в производственный процесс навыков и талантов работника, которыми он дорожит и ценит в себе;

- поощрение новых идей, инициативы, в результате чего работник чувствует себя причастным к судьбе организации и не может себе позволить работать хуже, а, наоборот, стремится быть эффективным.

Возможность продвижения по службе. Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, изменения статуса сотрудника в организации, дающего возможность решать новые задачи. Если в организации нет возможностей для продвижения работников по служебной лестнице, целесообразно использовать различные приемы изменения статуса работника без изменения должности, например, руководство временными проектами.

Наличие компенсационного пакета. На рынке труда формируется тенденция выравнивания уровней заработных плат. В ряде отраслей разница зарплат у компаний-конкурентов не превышает 10 – 20 % [1]. Удовлетворяя спрос на труд, работник отдает предпочтение тому нанимателю, который кроме непосредственно оплаты труда предложит привлекательный компенсационный пакет. Правильно сделанный компенсационный пакет – это 50 % системы мотивации. Предлагая помимо зарплаты еще и компенсационные пакеты, можно варьировать разницу зарплат в пределах 30 – 40 %, к тому же это не вызовет цепной реакции повышения заработных плат внутри компании [1]. *Компенсационный пакет* – это увеличение стоимости «зарплатного рубля» для работников компании. Сюда относятся кредиты, добровольное медицинское страхование, материальная помощь, возмещение затрат на образование, оплаченное питание, загородные выезды для служащих и их семей и т.п., то есть все, что повышает уровень жизни сотрудников, что разнообразит жизнь работника и облегчает его работу и жизнь через монетарный способ. Путем внедрения системы компенсационных выплат можно уменьшить текучесть кадров, повысить уровень жизни персонала без увеличения заработной платы, осуществить общее оздоровление коллектива.

Психологический микроклимат в компании. Проявление заботы и внимания к насущным делам сотрудников, радости «победам» сотрудников, поощрение (материальное и моральное) их за достигнутые результаты способствуют формированию благоприятного психологического климата в организации, что в свою очередь стимулирует эффективность труда. Важно «разбавлять» рутинный труд задачами, в смежных со специализацией сотрудника областях. А при реализации долгосрочных проектов полезно разделять их на этапы, активно артикулировать и поощрять промежуточные результаты.

Успешное функционирование любого предприятия зависит также от координации действий работников. В менеджменте выделяется *пять координационных механизмов*: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация квалификации.

Рассмотрим каждый из этих механизмов, их актуальность в различных ситуациях, а также способы, с помощью которых их можно внедрить и использовать.

1. *Взаимное согласование* – обеспечивает координацию труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом труда, включая планирование, выбор способов действий, распределение обязанностей, корректировку, осуществляется самими работниками. Этот механизм самый простой, стихийно возникающий, и он всегда используется в малых организациях с простой структурой, когда организация состоит из 2 – 10 человек, а субординация и рамки полномочий еще жестко не обозначены.

Для организационного развития, направленного на совершенствование неформальных рабочих коммуникаций, могут использоваться такие методы и инструменты, как диагностика взаимоотношений между членами организации, различные тренинги, внедрение практики общих собраний, организация корпоративных мероприятий. При планировании программ такого развития необходимо учитывать следующее:

- на предприятиях среднего и большого размера взаимное согласование не будет являться основным координационным механизмом – оно может выполнять лишь вспомогательную роль, то есть повышать эффективность труда в отдельных ситуациях;

- если у работников налажены неформальные коммуникационные отношения, это еще не значит, что они будут лучше трудиться. Программа должна предусматривать создание основы для использования взаимного согласования в рабочем процессе, например, за счет внедрения практики работы во временных группах из сотрудников разных подразделений;

- развивать неформальные коммуникации нужно в тех областях, где это необходимо. Часто дефицит согласованности в действиях наблюдается не внутри подразделений, а между ними, и развивать неформальные коммуникации было бы целесообразно между частями функциональных подразделений.

2. *Прямой контроль.* Люди, работающие в небольших группах, приспосабливаются друг к другу, как правило, неформально, и для них самой удобной формой координации является взаимное согласование. Однако с увеличением числа членов группы координировать процесс труда неформальными способами становится все труднее. Возникает необходимость в лидере.

Контроль над деятельностью группы переходит к одному человеку, оптимальным механизмом координации становится прямой контроль.

Этот механизм основан на гипотезе, что основным организующим механизмом является формальная структура, документально подтвержденные, официальные отношения между членами организации и формальные полномочия, то есть прямой контроль в организации.

В качестве основных принципов этой гипотезы можно выделить:

- единство командования, единоначалие, то есть каждый подчиненный получает указание лишь от одного начальника, которому непосредственно подчинен;

- правильно выстроенная прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание непротиворечивой ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования;

- нормальный объем полномочий, учитывающий норму управляемости, подразумевает, что предельное число сотрудников, находящихся в подчинении, и количество функций не должно превышать некое разумное количество. Нормой управляемости многими известными менеджерами считается подчинение 6 – 10 человек.

Программы организационного развития, ориентированные на совершенствование прямого контроля, включают реформирование организационной структуры и начинаются с анализа формального деления полномочий сотрудников, соподчиненности в организации и фактического положения вещей. Задачей такой программы является создание схемы соподчинения, которая обеспечивала бы максимальную организационную эффективность.

Организационные преобразования по усилению прямого контроля актуальны прежде всего для крупных организаций, обладающих довольно сложной структурой.

3. *Стандартизация рабочих процессов* – предполагает точное определение, спецификацию, программирование содержания труда. Почти все организации стандартизируют и программируют свои действия за счет исчерпывающих описаний всех процессов. Как правило, для обеспечения качественной стандартизации деятельности целесообразно выделять отдельную функциональную единицу – менеджера по качеству или отдел качества. Чтобы система стандартизации использовалась и развивалась вместе с организацией, целесообразно также проводить обучение руководителей всех уровней и основных специалистов.

4. *Стандартизация выпуска.* Необходимость выполнения сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации выпуска, то есть к спецификации результатов труда (например, параметры изделия или норма выработки), оставляя выбор рабочего процесса за работником.

Если экономист должен в определенный срок сделать факторный анализ прибыли, выбор инструментария (формул, технических средств и т.п.) расчетов зависит от него.

В программах организационного развития, направленных на совершенствование этого координационного механизма, необходимо учитывать вид деятельности предприятия, конкретного подразделения или категории работников. Важно отметить, что стандартизация выпуска создает хорошую платформу для внедрения эффективной системы оплаты труда, действительно стимулирующей работников к эффективному труду.

5. *Стандартизация квалификации.* Бывают случаи, когда предприятию требуется стандартизация как гарантия качества, но при этом стандартизировать труд или его результаты сложно. В этом случае может применяться стандартизация навыков и знаний (квалификации), то есть определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Данный механизм координации подразумевает, что если все работники обладают необходимым уровнем квалификации, то стандартизация рабочих процессов или результатов труда также достигается в значительной степени.

Наиболее системный, но при этом затратный по ресурсам метод, обеспечивающий стандартизацию квалификации внутри организации, – это управление по компетенциям. Он подразумевает длительное исследование должностных позиций для выделения критериев квалификации, которые значимо отражаются на эффективности деятельности, создание системы из оценки и, при необходимости, развития. Также к методам, направленным на стандартизацию квалификации, относятся создание корпоративного учебного центра, проведение регулярного корпоративного обучения. Используя стандартизацию квалификации, важно понимать, что сотрудник умеет делать и что он делает фактически, – вещи нетождественные. То есть стандартизация квалификации все же должна сопровождаться другим координационным механизмом – это может быть прямой контроль или стандартизация выпуска.

В зависимости от конкретных условий организация делает акцент на каком-то одном механизме координации, в организации также могут заменяться одни координационные механизмы другими. Но любая организация не может полагаться на один-единственный механизм координации. На практике, как правило, комбинируются все пять.

Основные **проблемы эффективного использования информации** заключаются в сохранении баланса ее качественных характеристик, среди которых основными являются:

1) **достоверность и точность информации**. Если информация является недостаточной или приблизительной, возможно принятие решения с непредвиденными, негативными последствиями. Противоречие заключается в том, что абсолютно достоверной и точной информации не существует, а приближающаяся к ней информация быстро устаревает, и в связи с этим мало пригодна для принятия успешных управленческих решений. Повысить уровень достоверности информации можно не только через использование более надежных источников ее получения, но и при помощи эффективных методов ее обработки, определения целей ее преобразования, интерпретации применения;

2) **своевременность получения информации**. В этом случае противоречие заключается в следующем. Требование более раннего предоставления информации часто связано со значительными материальными и финансовыми затратами (например, применение специальных программ ЭВМ, привлечение дополнительных человеческих ресурсов и др.). С другой стороны, запоздалая информация также не приводит к положительному практическому эффекту. Для решения данной проблемы требуется рациональный, компромиссный подход к формированию информационной системы предприятия, учитывающий его финансовую обеспеченность и достижение необходимого уровня своевременности получаемой информации;

3) **полнота информации**. В распоряжение руководителя должна поступать информация в достаточном объеме, обеспечивающем эффективное решение поставленных задач. Усеченная (редуцированная) информация способна резко снизить эффективность управленческой деятельности или даже привести к ошибкам в управлении. Вместе с тем требование полноты информации иногда граничит с ее избыточностью. Как полнота информации, так и ее неполнота не имеют объективных критериев и ограничений. Это объективное противоречие, которое разрешается в процессе творческого труда каждого руководителя;

4) **нормальная плотность (насыщенность)**, то есть количество информации в единице носителя, соотношения полезных и общих сведений. Выделяют три уровня плотности информации: высокий – 80 – 100 % полезных сведений; нормальный – 50 – 80 % полезных данных; низкий – менее 50 %. Если информация не имеет прямого отношения к процессам управления, то она называется «шумящей» и должна быть устранена из информационного потока, влияющего на принятие управленческих решений. Главная проблема в данном случае состоит в том, что при неосторожном обращении с информацией вместе с информационным шумом может быть выброшена информация о новых возникающих рынках сбыта, колебаниях конъюнктуры, оригинальных научно-технических или экономико-организационных нововведениях. К тому же руководители с высоким уровнем творческих способностей, богатым опытом, а также основываясь на интуиции, могут из неорганизованной «шумящей» информации извлечь много полезных сведений. Чтобы снизить риск потери такой информации при принятии и реализации управленческих решений руководитель должен использовать как эвристические, так и формализованные процедуры.

Важно улучшать не только качество использования отдельных факторов, но также их **взаимосвязи с учетом взаимного влияния**. При достижении высоких результатов взаимодействие предприимчивости и информации дает больший уровень эффективности, чем взаимодействие других факторов производства.

Поскольку основным предметом труда менеджеров является информация, а сама по себе информация не представляет никакого интереса до тех пор, пока управленец не переработает ее и не определит ее полезность для предприятия, важно наладить процедуру их информирования (рис. 2).

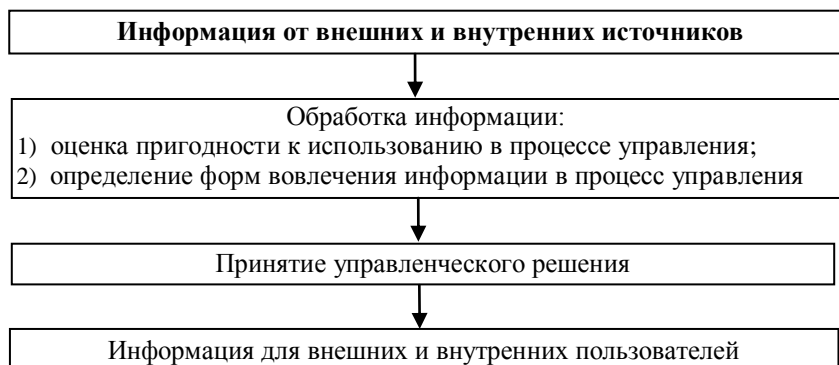


Рис. 2. Процедура информирования менеджеров

Источник: разработка автора.

Проведение работ по обеспечению взаимодействия предприимчивости и информации может состоять из следующих элементов:

- повышение уровня профессиональной информированности;
- повышение уровня общеэкономической и социальной информированности;
- проведение информационных семинаров среди работников в рамках предприятия по вопросам изменяющихся условий хозяйствования (внешней среды) и в связи с этим выбора новых средств достижения целей хозяйственной деятельности.

Заключение. Инструментами повышения синергичного эффекта предприимчивости и информации являются: *оптимизация баланса* между качественными характеристиками информации и их внутренними противоречиями; *совершенствование системы* мотивации работников; *совершенствование координационных механизмов*; *улучшение качества взаимосвязей* между предприимчивостью и информацией с учетом их взаимного влияния.

Совершенствование системы мотивации работников реализуется через такие элементы, как материальное и моральное стимулирование, всестороннее использование профессиональных и личностных качеств работника, предоставление возможности продвижения по службе, предоставление компенсационного пакета, формирование благоприятного психологического микроклимата в компании.

Работа над координацией действий работников предполагает воздействие на следующие координационные механизмы: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация квалификации.

Повышение качества использования предприимчивости оказывает косвенное положительное воздействие на качество использования фактора «информация».

ЛИТЕРАТУРА

1. Теоретические основы управления субъектами хозяйствования в условиях глобализации экономики: Оценка резерва роста прибыли предприятия на основании расчета синергичного эффекта факторов производства «предприимчивость» и «информация»: моногр. / Н.Н. Олешкевич [и др.]; под общ. ред. В.С. Кивачука. – Брест: Изд-во БрГТУ, 2009. – 416 с.
2. Борсук, В.П. Мотивация работников: типичные ошибки и их последствия / В.П. Борсук // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – № 7. – С. 125 – 130.

Поступила 21.02.2011

INCREASE TOOLS OF THE SYNERGISTIC RESULT FROM ENTERPRISE AND THE INFORMATION

N. OLESHKEVICH

The concept of synergistic result from interaction of factors of manufacture “enterprise” and “information” interaction is given. Increase tools of synergistic result of enterprise and the information in the field of increase of efficiency of use of factors of manufacture “enterprise” and “information”, and also in the field of improvement of quality of interaction of the specified factors are revealed. In the field of increase of efficiency of use of enterprise the author offers such tools as system of motivation of workers and coordination mechanisms. As the tool of increase of efficiency of use of the information the permission of internal contradictions in qualitative characteristics of the economic information that promotes its more rational use is considered. Procedure of informing of managers and other actions directed on strengthening of interaction between enterprise and the information is defined.