

соотношения потребностей народнохозяйственного комплекса с количеством принимаемых абитуриентов, способствовало бы решению данной проблемы. Не учебным заведениям нужно искать «заказы», а отраслевым структурам и ведомствам исполнителей для гарантированной подготовки специалистов нужного профиля. [6, с. 24.]. Совершенствование форм, сфер и условий профессиональной подготовки работников будет способствовать сбалансированности спроса и предложения рабочей силы на рынках труда, сохранению и развитию ее профессионального потенциала, повышению трудовой активности и конкурентоспособности работников.

В задачи Маркетингового центра должны будут входить и серьезные исследования проблемы сельской занятости. Острота проблемы сельской занятости в значительной степени определяется спецификой отраслевой структуры рабочих мест в сельской местности, отсутствием новых сфер приложения труда и возможностей создания новых рабочих мест из-за низкого уровня развития социальной инфраструктуры, а также наличием экономических барьеров для развития сельского предпринимательства и фермерских хозяйств.

Новые тенденции на рынке труда негативно сказываются на профессиональной и трудовой мотивации также и женщин, хотя они и преобладают в общем составе трудовых ресурсов (мужчин — 47%, а женщин — 53%) [3, с.78.]. Существующие экономические условия пока не представляют им равных возможностей с мужчинами в выборе жизненных стратегий. Требуется разработка специальной государственной программы поддержки женщин, выходящих на рынок труда, включающей комплекс мер по повышению их квалификации, переобучению в соответствии с потребностями рынка. Необходимо также проведение профессионально-квалификационного тестирования их знаний и склонностей к тому или иному виду работ, помощь в трудоустройстве, психологическое консультирование для профессиональной адаптации в новых условиях. Выполнение этих задач должно также входить в функции данного Маркетингового центра.

Особого внимания в исследованиях Маркетингового центра должна заслуживать и группа людей с ограниченными физическими возможностями. Назрела потребность в разработке и специальных программ обеспечения занятости граждан, не способных на равных условиях конкурировать на рынке труда. Эффективность деятельности Научно-исследовательского маркетингового центра занятости населения будет напрямую зависеть в первую очередь от творческих контактов с такой организацией как НИИ Труда Минтруда и социальной защиты РБ

1. Ю. Одегов, Руденко Г., Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений. Вопросы экономики №3, с.105-114, 2004.

2. Боровик Л.С., Структура занятости населения: территориальные и отраслевые диспропорции. Экономический бюллетень НИЭИ Минэкономики РБ №9 с.74-86, 2008

3. Республика Беларусь в цифрах. Краткий статистический справочник. - С.348. Министерство статистики и анализа РБ. Мн. 2008.

4 Национальный Реестр правовых актов РБ. Официальное издание. №53 3.03 2008 Постановление Совмина РБ 18 февраля 2008. №221-Об утверждении Положения о государственной службе занятости населения и внесении изменений и дополнений в некоторые постановления Совмина РБ – 5/26825 (25.02.2008.) - С.84- 99.

5. Социально-экономическое развитие РБ в 2007 году Экономический бюллетень НИЭИ Минэкономики РБ №2 с.26-30. 2008.

6.Точицкая Е. Рынок рабочей силы на современном этапе. Аграрная экономика, № 4, с.24-25 2006.

7.Вирский Е.А. Трудовые ресурсы и рынок труда. Курс лекций. -С.134.- Мн.: Веды, 2002.

## **УСПЕШНЫЙ УПРАВЛЕНЕЦ: ОТ ГРАМОТНОЙ ЦЕЛИ — К ЭФФЕКТИВНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ**

**А.А. Трусъ, к. психол.н., доцент, Ю.А. Трусъ**

В системе функций современного руководителя определению цели отводится первостепенная роль: от того, насколько правильно выбрано направление движения организации во многом зависит ее успешность на рынке. Как сказал две тысячи лет назад римский философ Луций Анней Сенека, для корабля, не имеющего пристани, ни один ветер

не бывает попутным. «Постановка», «определение», «выработка» — эти синонимы наиболее часто используются для обозначения действий, направленных на реализацию этой стержневой управленческой функции. В теории и практике менеджмента принят очень удачный, по нашему мнению, термин «целеполагание», состоящий из двух корней: цель и полагать (положиться).

Цель характеризуется как образ желаемого результата, который должен быть достигнут в процессе действия руководителя и его сотрудников, и является первичной по отношению к нему. Этот образ представляет собой мотивированное, выраженное в словах предвосхищение будущего результата. Она выполняет важные — организующую и мотивирующую — функции в деятельности руководителя организации и ее сотрудников, является системообразующим элементом. Если цель правильно поставлена, она является источником огромного количества ресурсов, вдохновения, движения, энергии, активности. В.Л. Бакштанский и О.И. Жданов отмечают: «Цель упорядочивает побудительные силы человеческих потребностей и желаний, организывает их энергию, концентрирует ее подобно фокусирующей солнечный свет лупе. Цель генерирует молодость и энергию, придает жизни смысл». [1, с.57]

Глагол «полагать» в русском языке [4, с.447] трактуется как:

- считать, думать;
- класть начало чему-либо (начинать).

Глагол «положиться» означает довериться чему-либо [4, с.450].

Руководитель, определяя цель, должен осуществить большую мыслительную работу, результатом которой является начало чего-либо, что повысит эффективность организации, сделает ее более устойчивой и успешной. Если цель детально просчитана и хорошо продумана, то на нее можно положиться, ей можно довериться, она будет выступать определенным маяком, ориентиром в работе руководителя и сотрудников.

Целеполагание выступает исходной точкой в любой человеческой деятельности. Цель является структурным компонентом деятельности, организующей и направляющей силой конкретного действия. Как известно, категория «действие» рассматривается в науке как основная единица анализа деятельности, представляющая собой процесс, направленный на достижение определенной цели. Характеризуя понятие «действие», Ю.Б.Гиппенрейтер, выделяет ряд существенных моментов, среди которых мы считаем необходимым отметить следующее.

Первый момент: действие включает в качестве необходимого компонента акт сознания в виде постановки и удержания цели. Но данный акт сознания не замкнут в себе, а «раскрывается» в действии.

Второй момент: действие — это одновременно и акт поведения. Следовательно, теория деятельности рассматривает внешние движения в неразрывном единстве с сознанием.

Эти два пункта состоят в признании неразрывного единства сознания и поведения. Это единство заключено уже в главной единице анализа — действии. [2, с.104]

Рассмотрим эти положения применительно к деятельности руководителя, которую определим как процесс (набор) целенаправленных действий, переводящий организационную систему из текущего (актуального, исходного) состояния в описанное желательное состояние.

Как мы уже отметили, стержневой, базовой управленческой функцией является функция целеполагания - постановки цели, то есть определение образа результата, который должен быть достигнут объектом управления — организацией, структурным подразделением, конкретным сотрудником посредством грамотного воздействия субъекта управления - руководителя. Определяя цель, управленец должен руководствоваться определенными критериями. В менеджменте, когда речь заходит о целеполагании, принято рассматривать так называемые SMART — характеристики (в переводе с английского языка *smart* означает умный, хороший, классный, замечательный), то есть критерии, которые образуются по первым буквам этой аббревиатуры. Другими словами, правильно сформулированная цель — это цель грамотная, умная! Различными авторами излагается различное видение цели в категориях SMART, по-разному раскрывается ее содержательное наполнение. Мы предлагаем следующий подход к определению цели. Грамотно определенная цель должна быть:

1. *Specific* — конкретной. Необходимо, чтобы она была четко и понятно сформулирована, не содержала в себе возможностей для различного (двоякого и т.п.) трактования. Она должна быть одинаково понятной, как постановщику цели (руководителю), так и сотруднику, принимающему участие в процессе ее достижения (исполнителю). Доведение цели до исполнителей должно осуществляться в категориях и на языке, понятных им. То есть «картинки» образа желаемого результата всех участников процесса достижения цели должны быть одинаковыми, в идеале — совпадать.

Нарушение этого положения приводит к различного рода негативным организационно-управленческим ситуациям — от курьезных случаев, вызывающих смех, до значительных финансовых, имиджевых и иных потерь, вызывающих слезы.

2. *Measurable* — измеримой. Руководителю необходимо определить показатели, по которым он будет сравнивать полученный результат с результатом планируемым (желаемым). Другими словами, речь идет об определении «уставки». Это могут быть либо цифровые данные, либо описанные нормативные требования к результату деятельности. «Управление начинается с отслеживания выходных данных, факторов системы при заданных входных, которые сопоставляются с уставкой, продиктованной, как правило, извне... Уставка диктуется проектировщиком, хозяином, потребителем, управленцем на основе их представлений о желаемом, требуемом выходе системы». [3, с. 48]

3. *Ambitious* — амбициозной;

4. *Realistic* — реалистичной.

Когда речь заходит об этих двух характеристиках, у некоторых управленцев возникает состояние, которое в психологии принято называть «когнитивным диссонансом», или другими словами, путаница или сшибка. Поэтому их необходимо рассматривать вместе: с одной стороны, цель должна быть амбициозной, с другой стороны — реалистичной. И в этом сочетании нет никакого противоречия.

Амбициозность цели определяется планкой или уровнем, превосходящим актуальные возможности субъекта, то есть она должна быть несколько выше его (субъекта) текущих возможностей.

Реалистичность цели обусловлена наличием дополнительных ресурсов либо возможностью их актуализации (привлечения) для достижения цели. В психологии для описания факторов и механизмов развития ребенка используется термин «зона ближайшего развития». Под ним понимается область доступного ребенку в сотрудничестве со взрослыми, или другими словами, планка, которая может быть достигнута им с привлечением ресурса взрослого человека — родителя, учителя и т.п. Вместе с ними через обучение новому, ранее не известному, ребенок делает очередной шаг вперед в своем развитии. Обучение, создавая зону ближайшего развития, «ведет» за собой развитие. По аналогии с развитием ребенка в семье, в школе и т.д. можно представить развитие сотрудника в организации.

Рассмотрим сочетание реалистичности и амбициозности цели на следующем примере. В марте сотрудник коммерческого отдела предприятия продал товаров в количестве N единиц. Руководителю необходимо определить для этого специалиста планку цели на следующий месяц. Какой должна быть эта цифра? Для того чтобы ответить на этот вопрос и поставить оптимальную планку цели, соотнести ее амбициозность и реалистичность, он, прежде всего, должен учесть внутренние и внешние факторы, к которым относятся:

- рост рынка. Например, рынок растет на двадцать пять процентов в год, а предприятие за это же время увеличивает объем продаж на пятнадцать процентов. В абсолютных величинах организация развивается, ведь объем продаж растет. Но если сравнить эти показатели с рыночным трендом, то получается, что предприятие стагнирует, ее долю занимают конкуренты.

- сезонный фактор. Если компания занимается товаром, который носит ярко выраженную сезонную специфику, подвержен временным колебаниям, этот аспект должен быть учтен при постановке цели.

- особенности исполнителя (личностные качества, мотивационно-потребностные характеристики и т.п.). Для сотрудника, который работает по принципу: «Лучше за рубль лежать, чем за пять бежать», постоянное повышение планки цели будет раздражающим фактором. Тогда у руководителя должен возникнуть резонный вопрос относительно потребности организации в такого рода сотрудниках. Напротив, специалиста, который ори-

ентирован на устойчивый рост и динамичное развитие, неамбициозные цели могут подвигнуть к поиску нового места приложения своих сил.

- наличие ресурсов (организационно-управленческих, финансовых, личностных и т.п.), которые можно оперативно привлечь для достижения поставленной цели.

Руководитель может на следующий месяц поставить сотруднику планку продаж  $N+n\%$  единиц. Эта цифра характеризуется амбициозностью, так как она выше показателя предыдущего периода. Можно также говорить о ее реалистичности, если рынок растет, отсутствуют (либо незначительны) сезонные колебания, сам исполнитель мотивирован на поступательный рост и у руководителя имеются необходимые ресурсы, которые может запросить сотрудник для достижения поставленной ему цели.

Например, исполнитель (сотрудник) может сказать, что у него есть два потенциальных клиента — это компании, в которых решение о работе с поставщиками принимает лично генеральный директор. Объем продаж этим организациям позволит получить прирост в  $n\%$ , то есть величину, на которую увеличена плановая цифра по сравнению с предыдущим периодом. Но это должностное лицо — генеральный директор компании — не желает разговаривать с «простым менеджером по продажам». Для него представителем организации — делового партнера должен быть человек рангом не ниже начальника отдела. В данном случае запрос исполнителя направлен на получение статусного (должностного) ресурса, которым он пока не обладает. При этом он может выступить организатором встречи своего начальника отдела и генерального директора компании — потенциального клиента. Если переговоры будут проведены успешно (в данном случае помимо должностного ресурса важен и коммуникативный ресурс начальника отдела), организация в лице этого сотрудника отдела продаж получает нового клиента, объем продаж которому позволит достичь поставленную цель.

5. *Time* — ориентированной во времени. Руководитель определяет временные границы процесса достижения цели — срок, к которому должен быть получен результат.

Как показывает практика, довольно часто руководители подменяют умную цель банальным намерением, благим пожеланием, красивой мечтой, эффектной декларацией. Как отмечают В.Л. Бакштанский и О.И. Жданов, «чтобы каждая прожитая вами секунда имела значение, вы должны четко представлять себе, чего хотите от жизни, чем хотите заниматься, кем быть и чего достичь. Здравый смысл может подсказать, что один из наиболее простых способов получить то, что вы хотите от жизни, — это просто «сделать заказ»: встать и заявить о том, чего вы желаете. Ничто не может быть настолько далеко от истины... Большинство людей не знают, как охарактеризовать то, чего они хотят, потому что у них нет никаких мыслей о том, чем на самом деле является предмет их истинных желаний». [1, с. 45-46]

«Улучшить», «повысить», «расширить», «углубить», «обратить внимание на...» — кому не знакомы эти и подобные им, папахивающие формализмом формулировки, характерные для советского прошлого, но, к сожалению, перешедшие и в текущую рыночную действительность? Подмена цели декларацией, благим пожеланием, мечтой происходит в тех случаях, когда при ее постановке «выпадает» один или несколько SMART-критериев.

Если цель сформулирована с учетом всех этих критериев, у руководителя формируется система координат, понимание действий по ее достижению. Другими словами, акт сознания, в котором закреплена цель, как образ результата, будет в дальнейшем «раскрываться» в конкретных действиях руководителя по ее достижению, то есть проявляться в поведенческих актах.

Деятельность руководителя носит не просто активный (в противопоставление утилитарному принципу реактивности), а проактивный характер. Это означает, что, двигаясь к поставленной цели, он должен просчитать различные варианты, предвидеть все возможные изменения на этом пути. Такой подход к достижению поставленной цели является одним из показателей профессионализма руководителя.

Цели, которые ставит руководитель, должны быть системно увязанными, представлять «дерево целей»:

- цели организации (корпоративный уровень) — ствол дерева;
- цели структурных подразделений (функциональный уровень) — ветви дерева;
- цели сотрудников (индивидуальный уровень) — представляют собой «листочки на веточках».

Существенным фактором эффективного организационного функционирования является понимание каждым сотрудником значимости своей деятельности, важности достижения своих профессиональных целей как вклада в достижение целей своего структурного подразделения и в целом в успешность работы организации. Для того чтобы сотрудник имел устойчивую мотивацию, руководитель должен постоянно отмечать его роль в достижении совместного результата.

1. Бакштанский В.Л., Жданов О.И. Менеджмент жизни. – М., 2003
2. Гилпенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. Курс лекций. – М., 2005
3. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. – М., 2003
4. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М., 1987

## МИРОВАЯ ТОРГОВЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ

Г.В. Турбан, *к.э.н., доцент*

Торговля сельскохозяйственной продукцией — один из важнейших секторов мировой торговли. В 2007 г. в общем объеме мирового товарного экспорта (около 13619 млрд. долл.) на нее приходилось около 8% (1127,7 млрд. долл.). Однако в структуре мировой торговли товарами происходит постоянное увеличение доли товаров промышленного назначения и уменьшение сельскохозяйственных продуктов [1]. В 1950 году доля сельскохозяйственных товаров (включая продукты переработки) в мировом экспорте была больше чем 40 %, в 1999 году — уже меньше 10 %.

При этом объемы экспорта сельскохозяйственной продукцией увеличивались достаточно быстрыми темпами. В 2007 г. данный показатель более чем в 2,7 раза превышал уровень 1990 г.

В мировой торговле сельскохозяйственными товарами преобладают продовольствие и продукция перерабатывающей промышленности, доля которых достигает почти 80%. Оставшиеся 20% составляет сельскохозяйственное сырье.

По географическим регионам в мировом экспорте сельскохозяйственной продукции с большим отрывом лидирует Европа: в 2007 г. на данный регион приходилось 46,1%. Далее следуют Азия (18,9%), Северная Америка (15,8%), Южная и Центральная Америка (11,1%). Совокупный удельный вес стран СНГ в международной торговле сельскохозяйственной продукцией составляет лишь 3,4%. При этом доля пятерки лидеров (ЕС, США, Канада, Бразилия, Китай) в мировом экспорте сельскохозяйственной продукции составляла в 2007 году 65,4%. Следует особо отметить, что, в отличие от товаров промышленного назначения, доля промышленно развитых стран (ЕС, США, Канады) в экспорте сельскохозяйственных продуктов (включая пищевую промышленность) за последние 50 лет значительно повысилась: с 40 % в 1955 году почти до 60 % в 2007 году.

В 2007 г. на мировом рынке произошло существенное увеличение цен на сельскохозяйственные продукты. Они возросли на 14 %, в то время как на товары промышленного назначения — на 7 %, а на топливо — на 11 %. Повышение цен сказалось на росте экспорта сельскохозяйственных товаров: он увеличился в 2007 г. на 19,5% в сравнении с предыдущим годом, превышая показатели роста экспорта товаров промышленного назначения и услуг. При этом Европа повысила экспорт сельскохозяйственной продукции на 19 %. Азия, второй по величине поставщик среди регионов мира, увеличила экспорт на 20 %. Северная Америка, третий по величине поставщик, — на 17%. Ее доля в мировой торговле сельскохозяйственной продукцией уменьшилась с 20,8 % в 2000 г. до 16 % в 2007 г. из-за более низких темпов роста (6 % против 11% в мире). Южная и Центральная Америка демонстрировали самый высокий темп роста с 2000 года (23,4 %).

В 2007 г. особенно повысились цены на зерновые и растительные масла: их вклад в рост экспорта продуктов составил 21%. Ценовой рост на сельскохозяйственные продукты был обусловлен, прежде всего, значительным спросом со стороны развивающихся стран. Около 12% импорта Африки в 2007 г. приходилось на продукты, что вдвое превысило миро-