

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	2
Глава 1 Теоретико-методические основы развития менеджмента в мировой практике управления.....	6
1.1 Историческая контекст развития менеджмента .....	6
1.2 Формирование современной парадигмы управления.....	15
1.3 Особенности национальных моделей менеджмента в XXI веке .....	26
Глава 2 Проблемы становления и развития менеджмента в России .....	37
2.1 Проблемы становления бизнес-среды в России в контексте рыночной трансформации .....	37
2.2 Особенности развития школы российского менеджмента .....	43
2.3 Особенности формирования организационной культуры в России .....	52
2.4 Особенности формирования системы мотивации в российской практике управления .....	67
Глава 3 Направления совершенствования современного менеджмента в России .....	76
3.1 Направления совершенствования организационной культуры.....	76
3.2 Направления совершенствования системы мотивации.....	83
3.3 Направления совершенствования российской школы менеджмента .....	87
Заключение .....	96
Список литературы .....	98
Приложение .....	103

## Введение

Актуальность дипломной работы обусловлена тем, что начавшиеся в середине 1980-х гг. коренные экономические и политические преобразования в нашей стране вызвали необходимость реорганизации системы менеджмента. Происходящие глобальные изменения в системе управления хозяйствующими субъектами, адаптация функциональных управленческих подсистем бухгалтерского учета, статистики, экономического анализа к международным стандартам также потребовали новаций в системе управления предприятием.

Конкуренция между отечественными и иностранными фирмами в инвестиционном строительном комплексе достигла уровня, характерного для развитых рынков в большинстве европейских стран, что предопределяет смещение акцентов управленческой работы в сторону поиска новых ее форм и методов.

Проводимые меры по реформированию национальной экономики в переходный период к рыночным отношениям, как известно, сопровождались кардинальными преобразованиями в сфере управления предприятиями, которые были предопределены многими объективными предпосылками и условиями внешнего и внутреннего характеров. Факторы внешнего характера вызваны резким сокращением объемов работ, услуг и диверсификацией производства; разрывом межхозяйственных и межотраслевых производственно-технических связей организаций; снижением платежеспособности заказчиков и привлекательности кредитно-финансовой, правовой, налоговой, таможенной политики; требованиями, предъявляемыми к повышению качества продукции. А также старением средств производства, в том числе основных фондов, и необходимостью их замены; требованиями реконструкции и замены значительной части морально и физически устаревших зданий и сооружений, возводимых с конца 50-х годов XX века; развитием научно-технического прогресса во всех отраслях экономики; усилением конкуренции на международном рынке; изменением средств и

методов совершенствования производственных отношений и, соответственно, теории и практики управления деятельностью предприятий<sup>1</sup>.

К числу внутренних факторов развития системы управления предприятием следует отнести низкий квалификационный уровень управленческого персонала и его слабую восприимчивость к вопросам ускорения научно-технического развития организации; недостаток собственных оборотных средств и низкую инвестиционную привлекательность продукции. Все это привело к утрате значительной части производственного, научно-технического и кадрового потенциала, вызвало необходимость изыскания новой модели экономического развития, новых методов управления во всех сферах экономики<sup>2</sup>.

Главной особенностью настоящего периода экономики стали: резко возросшие требования о необходимости наращивания объемов производства и продаж, темпов и качества работ, обеспечения интеграционных процессов вхождения в мировой рынок и достижения высокой конкурентоспособности продукции и услуг. В тоже время переход мирового финансового кризиса из острой фазы в хроническую накладывает дополнительные ограничения.

Старыми методами, такими как завышение цен на конечную продукцию, использование дешевой рабочей силы и устаревшего технологического оборудования, которые исчерпали себя в первые годы рыночных реформ, новых задач не решить. В этой связи переход к новой модели управления, базирующейся на использовании опыта мировой школы менеджмента, нуждается в новом методологическом обосновании.

В условиях необходимости модернизации экономики России, выхода России на инновационный путь развития с учетом ее вхождения в систему мирохозяйственных связей, исследования процесса менеджмента исключительно важны. Представляется необходимым и своевременным анализ

---

<sup>1</sup> Кибанов А., Григор О., Мамед-Заде. Выжить и достичь стабильности. Разные модели корпоративного управления // Кадровый менеджмент. 2007. N 2.

<sup>2</sup> Череповский А. Профессионализм - основа совершенствования // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, N 4.

мирового опыта и отечественной практики менеджмента. В связи с этим формирование научно-обоснованных, практически выверенных основных положений теории, методологии и практики менеджмента России является одной из важнейших научных задач, что и доказывает актуальность темы дипломной работы.

Актуальные проблемы становления и развития менеджмента в России затрагивали в своих работах такие зарубежные и российские ученые, как В.С. Балабанов, А.В. Бусыгин, Р.В. Гаврилов, Б.Г. Дякин, С. Кауфман, А. Кестлер, М.Г. Лапуста, В.В. Масленников, В.А. Мау, В.М. Моргунов, С.К. Никитина, Е.В. Омельченко, Н.Б. Рудык, П. Хейль, А. Хоскинг, Дж. Чу, М. Шредер, Й. Шумпетер, Ю.В. Яковец, В.М. Яковлев и другие.

Цель дипломной работы — изучить процесс становления и развития менеджмента в России.

Объект дипломной работы — процесс становления и развития менеджмента в России.

Предмет дипломной работы — управленческие отношения, складывающиеся в процессе развития менеджмента в России. Поэтапное достижение поставленной цели, выбранные объект и предмет исследования обусловили необходимость постановки и решения следующих задач:

- Выявить сущность, основные направления и этапы эволюции теорий менеджмента.
- Дать характеристику развития менеджмента в России, в том числе в период финансового кризиса;
- Обосновать необходимость изменения практик деятельности российского менеджмента.

Методологической основой дипломной работы послужили общенаучные принципы системного подхода, прежде всего методы логического, факторного, сравнительного, стратегического и управленческого анализа. Эмпирической базой дипломной работы являются данные официальной статистики России, международных организаций и рейтинговых агентств; информация

периодических деловых и научных изданий, ресурсов глобальной информационной сети Интернет.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, литературы и приложений.

# Глава 1 Теоретико-методические основы развития менеджмента в мировой практике управления

## 1.1 Историческая контекст развития менеджмента

Английское слово «менеджмент» (management) не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» — как «руководитель». «Менеджмент» — производное от латинского слова «рука». Первоначально оно обозначало искусство управлять лошадьми, позже этим словом стали называть область науки и практики управления людьми и организациями.

Следует подчеркнуть, что менеджмент — это обязательно управление хозяйственной деятельностью (социально-экономической системой). На Западе под менеджером подразумевают человека, который занимается управлением в определенной организации. В более широком смысле употребляется обезличенная форма — «администрация», «администрирование». Менеджер — это специально подготовленный профессиональный управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не является специалистом в какой-либо области.

То, что мы называем «современный менеджмент», представляет, по сути, явление XX в. Теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье «Инженер как экономист» Генри Р. Тауна, основателя и президента «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани». В этой статье Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления<sup>3</sup>.

Научное управление (школа научного управления 1885—1920 гг. ) было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его

---

<sup>3</sup> Кравченко А.И. История менеджмента, - М., Академ. Проект: Трикста, 2005. С. 85.

самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности. В числе первых исследователей в области научного управления можно назвать Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбрет.

Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856—1917) по образованию инженер. Он поступил на «Midvale Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Тейлор впервые опубликовал свои взгляды на управление в статье, озаглавленной «Система кусочных расценок» и прочитанной им в Американском обществе инженеров-механиков в 1895 г. Его идеи были развиты в книгах «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В связи с трудностями, вызванными попытками применения его принципов в государственном арсенале, в 1911 г. был учрежден специальный комитет палаты представителей для исследования тейлоровской системы цехового управления. В 1947 г. работы Тейлора «Цеховое управление», «Основы научного менеджмента» и его показания специальному комитету были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

Тейлор выделял следующие рациональные методы управления<sup>4</sup>:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;

---

<sup>4</sup> Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., Проспект, 2002. С. 45.

- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Главным в концепции Ф. Тэйлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также к управлению, считая при этом, что работа типичного заводского контролера (такого, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной) состоит из ряда различных функций. Он убежден, что эти функции могут быть выделены и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы ответствен за свой участок работы и за рабочих. Тейлор называет эту систему «функциональным менеджментом» и для сравнения приводит систему эффективности обучения в школе, где в каждом классе преподают учителя-предметники, и в школе, где один учитель преподает все дисциплины.

Имя Тэйлора стало синонимом термина «научный менеджмент». Его идеи поддержали многие, в частности Гантт, Гилберты, Бедо, Роуэн и Халси. Они развили это направление, которое в настоящее время называется исследованием работы или промышленной инженерией. Вместе с тем еще при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин. В истории менеджмента он стал противоречивой фигурой, а его принципы остаются предметом многочисленных споров.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару Фрэнка Б. Гилбрета (1868—1925) и Лилиан М. Гилбрет (1878—1972). Гилбреты работали вместе над изучением утомляемости

рабочего и его двигательной активности, а также над средствами улучшения общего состояния отдельного рабочего<sup>5</sup>.

Ф. Гилбрет начал свой трудовой путь в качестве помощника каменщика в начале 1900-х гг. и вместе с женой Лилиан изучал рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром — специально изобретенным им часовым механизмом. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки, которые назвали терблигами (от своей фамилии, написанной «задом наперед»).

Согласно теории Гилбретов, движения рабочего и его усталость прямо соотносятся. Когда из действий рабочего устраняли ненужное движение, снималась также определенная сумма усталости. Это не только делало труд рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. В своем подходе Гилбреты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее эффективный путь исполнения работы.

Последователи Ф.Тейлора Фрэнк и Лилиан Гилбрет проводили исследования двигательной активности, а также уделяли большое внимание организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для движения к более сложной работе.

После смерти мужа Лилиан продолжила работу, но несколько в новом направлении — исследовании человеческого фактора. В ее работах акцентировалось внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью

---

<sup>5</sup> Кравченко А.И. История менеджмента, - М., Академ. Проект: Трикста, 2005. С. 87.

научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели: методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Классическая (административная) школа управления получила признание в 1920—1950 гг. Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль, который, как и большинство представителей административной школы управления, имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе в отличие от Тейлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

Основоположник классической школы управления Анри Файоль (1841 — 1925) был по образованию горным инженером. Его трудовая жизнь связана с французским горно-металлургическим синдикатом «Commentry-Fourchambault-Decazeville», где он работал сначала в должности инженера, а затем (с 30-летнего возраста) в аппарате главного управления. В 1886—1918 гг. он был управляющим директором синдиката<sup>6</sup>.

Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике. Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А. Файоля «Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

---

<sup>6</sup> Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., Проспект, 2002. С. 78.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях: с выделенными им пятью функциями руководителя и четырнадцатью принципами административного управления связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься (табл. 1 приложения).

Американским последователем А. Файоля был инженер-механик Гаррингтон Эмерсон (1853 — 1931), который разработал основные принципы производительности (см. табл. 1). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. главный труд жизни — «Двенадцать принципов производительности».

Под термином «производительность» Эмерсон понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом. Им впервые была высказана идея о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, а также рационализации с позиции эффективности.

Последователем исследователей А. Файоля и Г. Эмерсона стал автомобильный король начала XX столетия Генри Форд (1863 — 1947), который разработал непрерывно-поточную систему, основанную на применении конвейеров в производстве<sup>7</sup>.

Генри Форд родился в семье фермера недалеко от Дирборна (штат Мичиган). В 17 лет он окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока. Одновременно ремонтировал часы, испытывая «любовь к тонкой механике». Затем работал в представительстве компании «Вестингауз» по ремонту локомотивов, а с 1890 г. — инженером и механиком в Детройтской электрической компании, где постепенно поднялся до должности первого инженера. При этом он читал все, что попадалось ему в руки. В 1899 г. он отказался от службы и посвятил себя автомобильному бизнесу. Идея

---

<sup>7</sup> Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/Под ред. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2002. С. 42.

создания автоматически движущейся машины захватила его с 12-летнего возраста, когда в пригороде Детройта он увидел локомотив, предназначенный для приведения в движение молотилки и лесопилки. В 1893 г. им была построена «газолиновая тележка», которая долгое время оставалась первым и единственным автомобилем в Детройте. Компания «Форд мотор» была основана в 1903 г., а в 1921 г. был выпущен 5-миллионный автомобиль. Фирма из крошечной превратилась в гигантскую компанию глобального масштаба, изменившую жизнь американского общества.

Свою философию и методы руководства Форд изложил в своих книгах<sup>8</sup>, изданных во многих государствах и переведенных на десятки языков мира. Одна категория читателей книг Форда стремилась повторить блистательную карьеру обыкновенного, но очень трудолюбивого деревенского парня, ставшего автомобильным королем, миллиардером, одним из кандидатов в президенты страны, символом США начала XX в. Других интересовала философия Форда, его размышления и выводы. С именем Форда связаны блестящие идеи: о разделении и специализации трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов, соотношении крупных и мелких предприятий; о правилах, соблюдаемых при сборке, и производительности труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства; о стандартах и качестве автомобилей; о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о «терроре» машин и т.д. В целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения ее эффективности за счет совершенствования управления ею и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

Школа человеческих отношений существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента. Наиболее крупными авторитетами

---

<sup>8</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения.- М., 1989; Форд Г. Сегодня и завтра, -М., 1992.

в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются М.Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу.

Суть школы человеческих отношений составляют управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили ранее использованную концепцию «экономического человека» новой — концепцией «социального человека».

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — теории лидерства, конфликтологии, управление персоналом и др. В России в 20-е гг. прошлого столетия проблемы управления трудовым коллективом разрабатывались С. Д. Стрельбицким, а проблемы лидерства — И. С. Канибисером.

Основное содержание теории человеческих отношений предполагает<sup>9</sup>:

- Важнейший ресурс производства – человек, как социальный деятель.
- Основные факторы производства – внимание к персоналу, его мотивация, коммуникации, лояльность к целям организации, участие в управленческих решениях.
- Главная сфера менеджмента – организация и управление трудом.
- Эффективность достигается путем оптимизации внутриорганизационной системы межличностных отношений, внимание уделяется стилю управления (демократический).

Профессор Гарвардского университета Г. Мюнстерберг (1863 — 1916) подчеркивал зависимость производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка

---

<sup>9</sup> Голикова Ю. А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике : учебное пособие. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2005. С. 54.

инженерной психологии. Впоследствии его идеи получили широкое распространение в новой науке, называемой в Европе эргономикой, а в США — человеческой инженерией.

Социолог Мэри Фоллет (1868—1933) занялась главным образом проблемой конфликтов на предприятии, а также стилем руководства, или «техникой лидерства».

Как и М. Фоллет, другой представитель школы человеческих отношений Элтон Мейо полагал, что рационализация производства и высокая заработная плата не всегда ведут к росту производительности труда, поскольку сказывается влияние сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива. В основе таких выводов были результаты экспериментов, проводившихся Мейо на заводе «Вестерн Электрик» в Хоторне, получившие название «хоторнский эксперимент».

Абрахам Маслоу создал свою теорию мотивации в 40-е гг. XX столетия. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности; потребности в уважении; потребности самовыражения.

Следующим этапом развития школы человеческих отношений стала целая группа поведенческих концепций, разработчики которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул к повышению производительности труда. Наиболее яркими представителями этой школы были Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт.

Количественная школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и

количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л. В. Канторович первый в мире (1939) разработал общие принципы линейного программирования<sup>10</sup>.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В. С. Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

## 1.2 Формирование современной парадигмы управления

Исследователи современных организаций связывают эффективность, способность к развитию компании с проблемой отношений. По их общему признанию, управление отношениями - это самая важная и вместе с тем самая сложная задача. Управлять отношениями - значит управлять мыслями и поведением. Как отмечают многие исследователи, косное, стереотипное мышление - бич современных организаций<sup>11</sup>. Проблема неспособных к развитию организаций заключается в том, что представления, мысли работников не соответствуют динамично меняющейся среде. Предыдущий опыт, а не реальное положение дел определяет оценку ситуации, отношение к ней, мысли и поведение работников. Руководство компаний для разрешения сложных проблем зачастую стремится организовать работу по обучению персонала, корректировке его профессионального сознания. На это как раз и направлены обучающие практики. Их основная задача состоит в том, чтобы добиться согласованного понимания ситуации и совместного поиска решения проблем.

---

<sup>10</sup> Управление в России. -СПб., «ИКФ АЛЬТ», 2004. С. 26.

<sup>11</sup> Колебцева О., Гончарук Е. В процессе постоянного самообновления // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 4.

В современном управлении можно встретить отдельные проявления старых приемов и методов, в частности это относится к структуре римской католической церкви, однако в целом характер такого управления отличается от современного менеджмента (табл. 1).

Таблица 1

## Отличия старой и новой организаций

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, минимальное количество руководителей среднего уровня	Большое количество руководителей, в том числе среднего звена
Управленческая деятельность зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой	Четко определены управленческие группы, управленческая деятельность ясно воспринимается и отделяется от неуправленческой
Занятие руководящих постов в организации чаще всего происходило по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов происходит преимущественно на основании уровня компетентности сотрудника с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

Главным методологическим подходом к управлению является системный подход. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т. е. средой), а также между частями и окружением. Этот принцип есть проявление диалектики взаимозависимости между различными свойствами.

Четкое функционирование организации влияет на множество факторов, наиболее важными из которых являются психологические и социально-психологические феномены.

Система (system) — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Ситуационный подход (другое его название — «конкретный подход») - при его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Ситуационный подход - концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, которые объединены связующими процессами коммуникации (т. е. обмена информацией) и принятия решения. Он был впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера. Однако рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность представителям административной школы, рассматривает функции управления во взаимосвязи.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей – то не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, необходимы для успеха организации. Их

называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому, что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом процесс управления является общей суммой всех функций.

А. Файоль выделял пять функций управления. На его взгляд, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»<sup>12</sup>. Другие авторы разработали иные перечни функций. К ним относят планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, регулирование и др. По мнению М. Мескона, «процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность».<sup>13</sup>

Существующие теории организации и управления не всегда в состоянии ответить на вопросы практического управления. Поэтому иногда управленцы подвергают критике теории управления за их «непрактичность» и «оторванность» от реальной жизни, неспособность служить конкретным инструментом в практике работы. Как ответ на такую критику явилось появление ситуационной теории управления, цель которой – переориентировать теорию управления в практику управленческой деятельности. Американский специалист по управлению Р. Моклер указывает на то, что конкретные ситуации, в которых действует управляющий, настолько разнообразны, что невозможно анализировать их с точки зрения современных теорий управления. Он считает, что нужно разрабатывать ситуационные принципы, которые могут быть полезными в конкретных деловых ситуациях. Эта установка стала постепенно доминировать в системе подготовки и

---

<sup>12</sup> Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., Проспект, 2002, с. 45.

<sup>13</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Вильямс, 2006. с. 231.

повышения квалификации менеджеров<sup>14</sup>. Следовательно ситуационный подход предполагает, что применение тех или иных методов управления определяется ситуацией.

Поскольку существует множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять ею. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

Современная система взглядов на управления (ее называют новой управленческой парадигмой) сложилась в 70-80 годы XX столетия. Под управленческой парадигмой понимается система взглядов на управление, вытекающая из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и воспринятая основной массой исследователей и практиков-управленцев<sup>15</sup>.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е годы XX века новые принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе. Новая система взглядов на управления известна в литературе как «тихая управленческая революция», так как, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, они могут вводиться постепенно, не приводя к немедленной ломке и разрушению уже сложившихся систем (таблица 2 приложения).

Глобальный и крутой поворот в истории развития России от социалистической модели к рыночно-предпринимательской обусловил изменения в отечественной парадигме управления. Старая парадигма управления базировалась на марксистской трактовке социально-экономического развития. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства.

---

<sup>14</sup> Кравченко А.И. История менеджмента, - М., Академ. Проект: Трикста, 2005. С. 91.

<sup>15</sup> Веснин В.Р. Основы менеджмента. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Проспект, 2006. С. 89.

Экономическая теория социализма обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса. В соответствии с этим управление экономикой строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами.

Основные положения новой парадигмы управления в Российской Федерации представляются следующим образом:

1. Децентрализации системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство, госзаказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок.
2. Переход к полицентрической системе хозяйствования. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, а, с другой – упрощает систему управления хозяйством.
3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов.
4. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Каждая организация должна самостоятельно решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Социальная ориентация рассматривается в двух аспектах: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.

Процессно-ориентированные технологии часто соотносят с так называемой «инжиниринговой» («реинжиниринговой») концепцией управления. Его основы были предложены еще классиками менеджмента

Ф.Тейлором, А.Файодем, Г.Эмерсоном. Общее представление об организации как о системе универсальных схем и работ было сформулировано в 20-х годах XX века в трудах А.А.Богданова, обосновавшего необходимость создания всеобщей организационной науки (тектологии). В логистической парадигме в рамках бизнес-процессов выделяются отдельные операции, соответствующие им ресурсы и исполнители. Выполнение бизнес-процесса инициируется событиями (ситуациями), а сам бизнес-процесс представляет собой одну из форм отклика на изменение параметров внешней или внутренней среды (например, изменение цен, ставок налогов, увольнение сотрудников, поступление товаров на склад, заключение контракта, выставление рекламации, выпуск нового продукта и др.).

Современные организации развиваются в условиях радикального ускорения и растущей сложности как внутрифирменных, так и внешних отношений. Глобализация телекоммуникационных средств еще более усугубляет ситуацию. На этом фоне некоторыми исследователями поднимается вопрос, в какой степени современные институты, например предприятия, вообще могут быть организованы. В то же время, как показывают исследования компании McKinsey, примерно 40–50% резервов для оздоровления микроэкономики предприятия кроется в смене имеющейся в нем системы управления<sup>16</sup>. Компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику.

Можно выделить следующие основные тенденции развития управления современными фирмами<sup>17</sup>.

Организационные поиски менеджмента. Здесь возможны многообразные структурные решения — от сетевых организационных форм и групповой работы до максимальной самостоятельности отделений, рискованных новаторских команд, полностью отвечающих за прибыль и убытки. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение

---

<sup>16</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. —М.: МГУ, 2005. С. 118.

<sup>17</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент, -М.: ЮНИТИ, 2004. С. 11.

стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями, сосредоточиваются функции интеграции деятельности фирмы. Каждое отделение («дивизион») полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. Наблюдается тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся структур, дальнейшему развитию программно-целевого управления.

Функция координации. Она имеет особое значение, поскольку речь идет о взаимозависимости предприятий в масштабах региона, страны.

Настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы, нацеленной на повышение эффективности на всех участках деятельности. По мнению многих авторов, в ближайшем будущем уровень образования и квалификация работников окажутся главным стратегическим ресурсом организации.

Поворот бизнеса к управлению организационной культурой, т.е. системой ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации. В данном случае предполагаются: установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя; обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы. Все выше ценятся способность и готовность делегировать полномочия подчиненным ступеням структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие и руководителей, и подчиненных, заинтересованный подход к стратегии управления, использование современных информационных систем.

Основным субъектом, организационным звеном рыночной экономики является предприятие (фирма, организация). Фирма — это экономическая единица, которая самостоятельно принимает решения, стремится к максимизации прибыли, производит продукцию (товары, услуги) для других хозяйствующих субъектов рынка, несет социальную ответственность перед обществом и каждым работником.

В настоящее время главным для мелких, средних и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (при этом в основном за ту же цену).

Дело в том, что жизненный цикл продукции стал более коротким, а ассортимент изделий и объем выпуска разовых партий существенно увеличились. Значительно усложнилась технология производства, что потребовало новых форм контроля, организации и разделения труда. Обострилась конкуренция на рынке товаров, в корне изменившая отношение к качеству продукции, что потребовало от организации послепродажного обслуживания и дополнительных фирменных услуг. Неопределенность внешней среды стала одним из важнейших понятий менеджмента, причем в смысле постоянной изменчивости условий, поведения, быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта.

Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, рост конкуренции заставляют предприятия по-новому увидеть весь комплекс вопросов управления. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время является основой реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали главными идеями новой философии менеджмента. Стержень этой философии кроется в признании социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что оно обеспечивает интеграцию экономических процессов на предприятии и в стране в целом. Управление фирмами связывает воедино их внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами которой являются государственное регулирование экономики, конкуренция, состояние социальной среды, а также повышает конкурентоспособность бизнеса.

В 1980-е годы в деловом мире произошла ломка стереотипов управленческого мышления, устаревших концептуальных подходов к управлению. Конечно, современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель; она была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов. Элементы жесткого командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или решения неотложных производственных задач, таких, как выпуск массовой стандартной продукции. Но там, где необходимо экспериментировать, искать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать связи между деловыми партнерами, сугубо административные рычаги становятся неэффективными и требуется новое, гибкое и разнообразное поведенческое управление, ориентированное на творческого менеджера.

Философия и концепция управления в традиционных и новых организациях резко отличаются друг от друга. Традиционная организация является ответом на стандартную технологию и неменяющуюся внешнюю среду. Новая организация быстро реагирует на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптации к изменениям внешней среды. Именно последнее обстоятельство дало импульс для возникновения, применительно к сфере бизнеса, концепции стратегического управления.

Возникновение стратегического менеджмента вызвано объективными причинами, вытекающими из изменений характера среды деятельности предприятий. Это обусловлено действием целого ряда факторов, обусловленных общемировыми тенденциями развития рыночной экономики. К ним можно отнести: интернационализацию и глобализацию бизнеса; появление

новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации; широкую доступность современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; возрастание конкурентной борьбы за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

Обращение к стратегии становится жизненно необходимым, когда, например, возникают внезапные изменения во внешней среде фирмы. Их причиной могут стать: насыщение спроса; крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы; неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

В подобных ситуациях традиционные принципы и опыт организации не соответствуют задачам по использованию новых возможностей и не обеспечивают предотвращение опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные ее подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения: служба сбыта будет бороться за возрождение прежнего спроса на продукцию фирмы, производственные подразделения — делать капитальные вложения в автоматизацию устаревающих производств, а служба НИОКР — разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии. Это приведет к конфликтам, затормозит переориентацию фирмы и сделает ее работу неритмичной и неэффективной. Может выясниться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать фирме выживание<sup>18</sup>.

Оказавшись перед лицом подобных сложностей, фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы: выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить усилия коллектива в нужное русло.

В современных условиях получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе

---

<sup>18</sup> Логвинов А.М. Эволюция производственной организации в последней трети XX века. - Красноярск: Поликом, 2004. С. 42.

жизнедеятельности организаций. Сущность новых подходов отражающих концепцию «Management ohne Hierarie» - «Менеджмент без иерархии» представлена на рис. 1. приложения.

### **1.3 Особенности национальных моделей менеджмента в XXI веке**

#### **1.3.1 Особенности модели японского менеджмента**

Большинство специалистов выделяют несколько характерных черт японского менеджмента, которые существуют на протяжении многих десятилетий и сегодня изменяются под влиянием европейского менеджмента<sup>19</sup>.

В первую очередь внимание привлекает отношение работодателя к своим сотрудникам. Устраиваясь на работу, каждый японец точно знает, какие перспективы его ждут. Эта уверенность рождается благодаря такому подходу, как «пожизненный наем». В Японии поощряется приверженность своей фирме, что выражается в системе поощрений и продвижения по службе. Чем дольше ты работаешь - тем выше твой ранг, а следовательно, и заработная плата. Однако и здесь есть свои нюансы, которые вполне логичны и понятны. Так, продвижение по службе и повышение уровня дохода напрямую зависит от качества работы сотрудника, что порождает здоровую конкуренцию внутри организации. Наиболее способные и активные сотрудники могут поощряться как материальными, так и нематериальными способами. К числу последних можно отнести направление на обучение или же повышение статуса в организационной иерархии. Вообще, об обучении персонала в Японии следует сказать отдельно. Многие фирмы предпочитают нанимать сотрудников, которые только что окончили школу или колледжи, с целью их дальнейшего обучения непосредственно в процессе производства. Отличительной чертой японского работника является его универсальность. Он может выполнять самые разнообразные функции, т.к. постоянно обучается в процессе работы. Большинство японских предприятий практикуют перераспределение рабочих кадров в зависимости от обстоятельств. Так, например, руководство

---

<sup>19</sup> Пантелеева Е. Современный японский менеджмент // Управление персоналом, 2009, N 14.

электротехнической фирмы «Мацусита Дэнки» ежегодно меняет профиль работы 5% своих рядовых сотрудников и 1/3 менеджеров.

Сегодня под воздействием экономических преобразований, стремлений компаний выжить в жестких условиях соперничества система «пожизненного найма» начинает уходить на задний план, и приоритет начинает отдаваться, как и в европейских государствах, условиям работы и оплате труда. Если раньше увольнение в середине карьерного пути оценивалось крайне отрицательно и в большинстве случаев не влекло за собой улучшения материального и социального статуса японца, то теперь к этому относятся более лояльно. Здесь прослеживается влияние западного образа жизни, где человек может менять место работы в любом возрасте. Однако японские фирмы стараются удерживать своих сотрудников, например, повышенным единовременным выходным пособием, выплачиваемым при достижении работником пенсионного возраста.

Особую роль в высокой производительности предприятий Японии, специализирующихся на сборке различной техники, в частности автомобилей, играет отсутствие центральной администрации, отвечающей за контроль и перераспределение потока материалов. Вместо нее используется система «канбан», т.е. прямое общение начальников цехов без посредников и поставка «точно в срок», которая была разработана в 1920-е годы Г. Фордом и применена на его заводе Ford Motor Company. Подобная система начала внедряться в Японии достаточно недавно, в середине XX в., и до сих пор успешно применяется фирмой «Тойота», плановый отдел которой каждые две недели или же раз в месяц разрабатывает график выпуска новой продукции, который тем не менее не является фактическим графиком производства для каждого цеха. Оперативный график, разрабатываемый ежедневно, регулирует работу только главного конвейера. Остальные цеха сообщаются посредством системы «канбан»<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 14.

Современный менеджмент в Японии отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении XX в. И в первую очередь это связано с влиянием западной модели управления.

Японские менеджеры осознали, что без изменений невозможно добиться прогресса в развитии. В связи с этим меняется система управления компаниями. Так, разрабатывая цель компании, менеджеры отдают предпочтение формулированию основной задачи, для чего специально отбираются определенные сферы действия. Выбрав сферу, компания обращает все свои ресурсы на данное направление. Изменяется и отношение к потребителю. Все большую ценность приобретает информация, касающаяся потребительских предпочтений, на основе чего компания сужает свой целевой рынок.

Стабильная иерархичная система отношений внутри японской организации также сегодня все больше подвержена изменениям. В частности, достаточно частым явлением стало привлечение внештатных сотрудников к выполнению той или иной работы, да и коммуникация все чаще строится не через систему «канбан», а посредством информационных сетей, как это принято на Западе.

Западное стремление к самостоятельности и независимости стало все больше проявляться и в Японии. Так, если раньше финансирование компании шло из центрального «головного» банка, то сегодня многие компании самостоятельно управляют собственными финансовыми активами, что оказывает непосредственное влияние на развитие организации.

Меняются и портрет, и функции топ-менеджеров. Если раньше практиковался принцип преемственности и руководитель сам назначал своего преемника, то сегодня стать руководителем может любой. Для этого, правда, необходимо обладать харизмой и высоким уровнем знаний и умений, но и пост управляющего стоит того, чтобы за него побороться.

В современном японском менеджменте сочетаются традиционные и инновационные черты, что позволило японской экономике включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития.

Несмотря на активное внедрение элементов европейского менеджмента, использование также и традиционных методов управления позволило Японии выйти из кризиса на современный экономический уровень. Основное отличие японского менеджмента от западного заключается в том, что японцы используют систему гласности и контроля качества продукции. Они не пытаются повысить доход путем увеличения объемов производства. Наоборот, стараются отдавать приоритет отслеживанию качества, нежели сверхпроизводству. Практика открытого обсуждения планов развития компании позволяет внедрять новые методы управления и производства без сопротивления со стороны сотрудников. Ведь они уже осведомлены о грядущих переменах и морально к ним готовы. Такой метод управления крайне отличается от западного, где руководство предпочитает ставить работников перед фактом внедрения изменений. Вообще в Японии человек с его потребностями и особенностями стоит в центре управленческой концепции<sup>21</sup>.

Последнее десятилетие ознаменовало новый этап развития японской системы управления, на котором был сделан большой шаг в сторону сближения с европейским менеджментом, что определило сегодняшнее положение Японии на мировом экономическом рынке.

### **1.3.2 Особенности модели американского менеджмента**

В американской теории и практике управления начала XXI века особое внимание обрели два направления - образование управленческих и рабочих команд и построение обучающихся организаций. Как отмечают исследователи, отправной точкой и идеологической основой обоих направлений послужило осмысление опыта групповой работы в спорте, театре, кино, науке. Актуальность данной проблемы вызвана попыткой американского

---

<sup>21</sup> Хасэгава К. Метаморфозы технологии "кайдзен" в России // Управление персоналом, 2008, N 21.

менеджмента изучить и перенять методы японской модели управления. Ценности коллективизма являются отличительной чертой японских корпораций и позволяют им укреплять позиции на мировом рынке<sup>22</sup>.

Исследования организаций нового типа - IBM, Kodak, Procter&Gamble, Херох - позволили выявить их общую с эффективными командами черту - способность к обучению. Она и легла в основу идеи обучающейся организации, в практическом обиходе обозначаемой как «организация по типу команды». Данная идея, по признанию основоположников, стала ступенью эволюции теории управления. По сути, обучающаяся организация - это новый, отвечающий современному этапу развития общества подход к построению и исследованию организационных структур. Сегодня материальный достаток изменил отношение человека к труду, а традиционные авторитарные, ориентированные на контроль организации уходят в прошлое.

Суть новой концепции заключается в том, что организация командного типа способна оперативно и правильно реагировать на вызовы изменяющегося мира, успешно адаптироваться в нем. Организация, в соответствии с данной концепцией, представляет собой динамическую систему, элементы которой, отвечая на изменения окружающей среды, переходят в новое состояние - приобретают соответствующие ситуации свойства и качества. Происходит это благодаря активности и способности персонала компании, самостоятельно, а не по распоряжению «сверху» принимающего на себя новые полномочия и ответственность. К примеру, с изменением цен на комплектующие департамент материально-технического обеспечения вовлекает другие подразделения компании в процесс решения проблемы. Ведутся переговоры об уровне цен с прежними партнерами, изучается рынок в поисках альтернативных поставщиков, прорабатывается вопрос об инвестировании средств в организацию собственного производства. И чем динамичнее рынок сырья и

---

<sup>22</sup> Базаров Т.Ю. Игра как средство командообразования. В кн.: Психология сегодня. Ежегодник РПО, т. 2, вып. 2. - М., 2006.

материалов, тем богаче опыт персонала в решении подобных задач, принятии совместных решений<sup>23</sup>.

Построение самообучающейся организации представляет собой непрерывный, бесконечный процесс, интенсивность которого определяется динамичностью внешнего мира. Соответственно, обучение, развитие персонала такой компании не имеет пределов и ограничений.

У самообучающейся организации нет идеала, к которому надо стремиться. Эффективной является та организация, которая способна улавливать изменения окружающей среды и отвечать ее требованиям. Обучающееся предприятие функционирует как самообучающаяся система. Источником обновления, самообновления обучающейся организации является постоянная критическая рефлексия собственного поведения, норм, правил - саморефлексия. По определению специалистов, самообновление базируется на способности человеческого мозга превращать собственное мышление в тему для собственного мышления. Умение видеть и исправлять ошибки свидетельствует о развитии способности к обучению. В исправлении ошибок и новом видении перспектив и возможностей их достижения состоит механизм обновления, динамичного перехода элементов организационной системы в новое состояние.

Современные компании привлекают огромные ресурсы в борьбе за выживание. Это касается технической оснащенности, современных производственных и финансовых технологий, методов управления, условий труда. Однако, как показывает практика, сегодня масштабы вложений не способны обеспечить высокий уровень успешности и конкурентоспособности организаций. Успех деятельности современного предприятия зависит от качества внутриорганизационных процессов. Многие компании, располагая всеми необходимыми ресурсами, не располагают потенциалом для развития, самообновления и в конечном счете - долголетия.

---

<sup>23</sup> Колебцева О. В процессе постоянного самообновления // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 4.

Способное к обучению предприятие представляет собой единый живой организм, внутренние процессы которого направлены на достижение общих целей. Подавляющее большинство современных компаний не обладает способностью к обучению, прежде всего потому, что протекающие в них процессы носят весьма отдаленный от общих целей характер. Внутри- и межгрупповая конфронтация, взаимное неприятие, наличие узкогрупповых и индивидуальных целей и интересов - распространенные явления современных российских организаций.

Исследователи современных организаций связывают эффективность, способность к развитию компании с проблемой отношений. По их общему признанию, управление отношениями - это самая важная и вместе с тем самая сложная задача. Управлять отношениями - значит управлять мыслями и поведением. Как сказано ранее, косное, стереотипное мышление - бич современных организаций. Проблема неспособных к развитию организаций заключается в том, что представления, мысли работников не соответствуют динамично меняющейся среде. Предыдущий опыт, а не реальное положение дел определяет оценку ситуации, отношение к ней, мысли и поведение работников. Руководство компаний для разрешения сложных проблем зачастую стремится организовать работу по обучению персонала, корректировке его профессионального сознания. На это как раз и направлены обучающие практики. Их основная задача состоит в том, чтобы добиться согласованного понимания ситуации и совместного поиска решения проблем.

Нужно отметить и еще одну особенность американской организации. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров, и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали. Это ограничивает возможности продвижения по различным уровням управления и обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую. Отчасти и поэтому в американской системе управления персоналом не

приживаются принципы японской системы менеджмента организаций. Обычно каждая американская фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Набор кандидатов со стороны, так же как и в нашей стране, осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями, коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями службы управления персоналом.

Американские работники меняют место работы один раз в несколько лет, переходя в фирмы, где им предлагается более высокая зарплата или лучшие условия труда. Это объясняется тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера, т.е. когда работника повышают в должности в структуре его организации, ротация кадров не приветствуется. Обычной практикой является отправка на пенсию работников, проработавших в компании более 25 лет, даже если они еще не достигли пенсионного возраста. Таким образом, руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удержать их в своей организации.

Одним из постулатов американской концепции управления персоналом (теории человеческих ресурсов) является приложение ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов.

При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода, поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностный» аспект использования человеческих ресурсов.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о трудовом потенциале фирмы как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом, «человеческие ресурсы», являющиеся основой американского подхода к мотивации персонала, уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

Прагматическая концепция управления человеческими ресурсами требует, чтобы подход к каждому работнику определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в работника» за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Изменения в содержании труда просматриваются не только на производственном уровне, но и на всех уровнях управления. Например, на заводах фирмы «General Motors» отменена должность мастера, и его функции переданы рабочей группе, работающей по бригадной форме организации труда. Рабочие сами решают производственные проблемы и могут сами принять решение об остановке конвейера для устранения дефектов. Такие изменения приводят к повышению у работников мотивационных потребностей высшего порядка в самоуважении и самовыражении<sup>24</sup>.

Обучение персонала рассматривается в рамках мотивационного управления человеческими ресурсами как средство повышения индивидуальной трудовой отдачи. В настоящее время в методах, применяемых для управления трудовыми ресурсами в США, действуют одновременно две стратегии. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства работниками высокой квалификации и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

---

<sup>24</sup> Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях –М., ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. С. 118.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести персонала и закреплении работников за фирмой.

Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования корпораций, обусловленными, в свою очередь, действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

### **Выводы по первой главе:**

Менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; поэтому часто под менеджментом понимают функцию управления, т. е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности, индустрии гостеприимства и т.д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

Менеджмент, выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера.

С позиций общей культуры менеджмент является своего рода культурным накоплением. В каждой стране теории и стили управления формируются под воздействием национальной культурной наследственности и ее специфики.

Методы управления предпринимательскими структурами наиболее эффективны тогда, когда они соответствуют культурным и социальным условиям управления. Поэтому менеджмент компаний должен соответствовать местному культурному и социальному наследию.

Суть системного подхода в том, что признается ценность различных теоретических моделей и подходов к объяснению организационного поведения, различных сообществ и организаций. Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные из них в данных обстоятельствах. В зависимости от специфики сложившейся ситуации (особенности внешней среды, политической, социально-экономической ситуации, динамики развития отрасли, уровня и фазы развития организации, ее стратегических целей и т.д.) на первое место выходят те или иные факторы, превалируют те или иные подходы. Это позволяет менеджменту отказаться от универсальных постулатов объяснения поведения сотрудников и использовать комплексные и более гибкие схемы для повышения эффективности деятельности организации.

## Глава 2 Проблемы становления и развития менеджмента в России

### 2.1 Проблемы становления бизнес-среды в России в контексте рыночной трансформации

В условиях командно-административной системы система менеджмента предприятий строилась по идеологическому принципу и была прерогативой вышестоящих органов. В руках государства находились все рычаги управления: тарифная система, дифференцированная по отраслям экономики; правила выплаты премий, доплат и надбавок; лимит штатной численности персонала предприятий. В руках парткомов была сосредоточена вся воспитательная работа в коллективе, без согласования с ними невозможно было утвердить кандидатов на руководящую должность, сформировать резерв на выдвижение. Профком обеспечивал социальную защиту трудящихся, организацию их быта, отдыха, культурного времяпрепровождения<sup>25</sup>.

В начале 1990-х годов структурная перестройка экономики и конверсия производства выдвинули новые требования к системе менеджмента. Одной из основных трудностей при проведении рыночных реформ был недостаток знаний, навыков и культуры управления в условиях рыночной экономики у руководителей и специалистов.

Постсоветский период развития экономики «пережил» три основных кризиса. В соответствии с результатами исследований циклической динамики, этот период совпал с шестой волной глобального кризиса, разразившейся на рубеже 90-х гг., и с начавшейся в начале — середине 80-х гг. и продолжившейся вплоть до конца 90-х гг. XX в. пятой волной управленческого цикла. Финансово-экономический кризис августа 1998 г. показал, что ситуация является опасной для России и необходима трансформация и экономики, и бизнеса как ее основы. Кризис 2007 года характеризовался разгоном инфляции, повышением тарифов ЖКХ, огромным корпоративным долгом (90% от

---

<sup>25</sup> Одегов Ю., Котова Л. Предприятия должны получить высококвалифицированных специалистов. О формировании кадровой политики организаций, работающих на отечественном рынке // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007, N 11.

внешнего долга), проблемами, связанными с введением в компаниях международных стандартов финансовой отчетности, ростом ожиданий, что также требовало изменений стратегического характера.

Во время финансово-экономического кризиса 2008-2010 гг. социально-экономическая ситуация осложнилась тем, что традиционных ориентиров не осталось. Компании начали инкорпорировать в стратегию «быстрые изменения». Было ясно, что наблюдаемый спад экономики – структурный. Для дальнейшего экономического роста стала необходима трансформация системы менеджмента, а также эффективная координация усилий государства и бизнеса. Эта трансформация сопровождалась существенными изменениями бизнес-среды и рыночного поведения большинства бизнес-структур. У российских бизнес-структур появилась возможность интегрироваться в мировую экономику через экспансию капитала и компаний, что способствовало и ускоряло технологический прорыв России.<sup>26</sup>

Эффективность жизнедеятельности предприятия в условиях нестабильной внешней среды требует непрерывного развития. Динамичное и качественное развитие обеспечивает рискозащищенность системы. При нестабильном развитии предприятия резко сокращаются возможности конкурентной борьбы, сопротивляемость внутренним и внешним угрозам. Рискозащищенность системы характеризуют качество и надежность ее элементов (организационная структура, материальные потоки, технология, квалифицированный персонал и др.), вероятность сохранения работоспособности связей внутри системы в условиях неравновесной экономики, способность выдерживать экстремальные внутренние и внешние нагрузки. Чем большей рискозащищенностью обладает социально-экономическая система, тем она жизнеспособнее<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Высоцкая Н.В., Высоцкий Л.Л. Систематизация функций менеджмента через процессное наполнение // Социально-экономические проблемы совершенствования управления деятельностью: теория и опыт: материалы Международной науч.-практ. конференции. — Новосибирск.: Новосиб. гос. агр. ун-т, 2008. С. 135.

<sup>27</sup> Хаймурзина Н.З. Определение понятия «риск» / Н.З. Хаймурзина // Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы: Труды международной научно-практической конференции, 6-11 июня 2005 г. – СПб.: Издательство Политехнического университета, 2005. – С. 249-252.

Важной составляющей процесса управления должно быть исследование причин и условий возникновения и проявления рисков в деятельности предприятия, а для этого необходимо проводить полномасштабное исследование внешней и внутренней среды организации.

Основной проблемой российской экономики и, соответственно, важнейшей задачей государства в настоящее время является формирование конкурентной среды.

Конкуренция между производителями за реализацию своей продукции — непереносимый атрибут рыночной экономики, условие развития нормального, цивилизованного рынка. Опыт экономической реформы, перехода к рыночным отношениям показывает, что конкуренция приобретает в нашей стране криминальный характер. За время реформ в России для лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью, предпринимательских структур, опасность стать объектом посягательств со стороны преступного мира резко увеличилась. Для них нахождение в криминогенной ситуации стало вполне привычным.

Становление рыночной экономики в России сопровождается невиданным ростом экономических преступлений, криминализацией многих сфер жизни общества и государства. Воспользоваться сложившейся ситуацией стремятся недобросовестные бизнесмены и частные лица, организованная преступность, различного рода государственные и частные иностранные организации. Полученный в результате занятий запрещенными видами деятельности (торговля оружием, наркобизнес, контрабанда и т.д.), иных противоправных действий капитал вкладывается не только в теневое производство, подпольный бизнес, но и в официальную экономику, в различные коммерческие и иные легальные структуры, включая созданные преступными организациями. Выступая формально как субъекты рыночных отношений, конкурируя с предпринимательскими структурами, преступные сообщества действуют по законам рынка: стремятся к его монополизации, расширению сфер влияния, борются за лучшие условия реализации своих товаров и т.д. Для

нейтрализации, ослабления и, в конечном счете, устранения конкурентов они используют приемы, методы и средства из преступного арсенала, активно внедряя их в сферу разрешенной государством предпринимательской деятельности. Таким образом, конкуренция между экономическими субъектами как состязательность на рынке товаров и услуг становится криминальной.

Конфликтность, жесткость конкурентного взаимодействия между цивилизованными предпринимателями не обходится без победителей и побежденных. Однако предполагается, что соперничество осуществляется в строгих рамках закона. В конкурентной борьбе экономические субъекты используют преимущественно экономические и информационные методы и средства воздействия на соперника, в частности, улучшение качества продукции, рекламные кампании, новые модели, стили, улучшение обслуживания, специальную тактику продвижения товаров и услуг на рынок и т.д. Важным обстоятельством является соблюдение требований деловой этики бизнеса не только партнерами, но и конкурентами. Применение же методов и средств силового воздействия не только противоречит требованиям деловой этики, но и выходит за рамки разрешенных законом. В противоположность этому для криминальной конкуренции в качестве главного признака выступает нарушение закона, использование запрещенных законом методов и средств деятельности<sup>28</sup>.

Цивилизованная, здоровая конкуренция выступает как форма взаимного соперничества. Соперники как субъекты рыночной экономики равны между собой в выборе и реализации разрешенных законом методов и средств, стратегии и тактических приемов борьбы за рынок. Криминальная конкуренция, напротив, имеет односторонний характер. Криминальные методы и средства борьбы применяет лишь одна из конкурирующих сторон. Экономические субъекты зачастую самим характером деловых отношений (купля-продажа, аренда, инвестирование, денежный вклад и т.д.) ставятся в

---

<sup>28</sup> Дюльманова Т.М., Экономическая безопасность национальной экономической системы России в условиях глобализации, – Саратов: Изд. центр СГСЭУ, 2006. С. 124.

положение потенциального пострадавшего от криминальной конкуренции или субъекта криминальной конкуренции. Так, предоплата за товар означает, что покупатель может оказаться в роли пострадавшего, не получив товар, за который уже произведен расчет и уплачены деньги. При оплате по факту поставки товара, наоборот, рискует пострадать продавец.

Предпринимательская структура, разорившаяся от неуплаты долгов, сама может оказаться в роли вынужденного неплательщика, по сути — субъекта криминальной конкуренции. К этому ее принуждает несовершенная налоговая система, предпринимательская среда, носящая криминальный характер, неудачный выбор делового партнера, рыночная стратегия, недостаточно учитывающая реалии российского рынка. Некоторые предприниматели прибегают к услугам преступников для возвращения долга, выплаты задерживаемого кредита, получения предоплаты по еще нереализованной сделке. Имеют место случаи, когда предприниматель сам переходит к угрозам, применяет оружие. В качестве инструмента силового давления используются нередко частные СБ, детективные агентства. В этой связи следует учитывать, что если предпринимательская структура активно противодействует мафиозной организации, вступает с ней в противоборство с использованием средств силового давления, взаимоотношения приобретают характер «криминальной разборки», что само по себе серьезнейшее нарушение уголовного закона.

При цивилизованной конкурентной борьбе в качестве соперников выступают экономические субъекты, действующие к тому же, как правило, в одной и той же или смежных сферах производства, услуг и т.д. К числу такого рода экономических субъектов относятся промышленные предприятия, торговые организации, банки, научно-технические фирмы и т.д. В ходе конкурентной борьбы подобного рода государственные и негосударственные структуры выступают как субъекты деловых отношений и реализуют свой экономический потенциал. Разумеется, международные организации промышленного шпионажа, структуры теневой экономики и откровенно

преступные (мафиозные) группировки, иностранные спецслужбы в такого рода цивилизованной конкурентной борьбе не участвуют<sup>29</sup>.

Криминальная конкуренция означает участие в конкурентной борьбе не только субъектов рыночной экономики, но и организаций промышленного шпионажа, коррумпированных чиновников, мафиозных организаций, что особенно опасно для цивилизованного предпринимательства, независимо от масштабов бизнеса. Организованная преступность занимается «отмыванием» капитала, полученного незаконным, преступным путем, осуществляя полулегальную, а иногда и легальную предпринимательскую деятельность в сферах, обеспечивающих наиболее высокий доход, и выступает, таким образом, конкурентом легальному бизнесу. В ходе конкурентной борьбы используются силовые методы, которые оказываются весьма эффективными. По оценкам экспертов, российские криминальные структуры контролируют до 40 % ВВП России. По другим данным, организованная преступность контролирует в той или иной мере в настоящее время в России до 70% коммерческих структур, свыше 40 тыс. хозяйственных объектов. Для силового воздействия на конкурентов создаются хорошо законспирированные отряды боевиков. Организованная преступность, а в ряде случаев и отдельные лица с преступными наклонностями, практикуют вымогательство у предпринимателя денежных средств, принуждение к выполнению действий, выгодных конкуренту (рэкет). Имеют место посягательства на жизнь и здоровье руководителей фирм, членов их семей, похищение людей, разрушение и порча имущества фирмы, ограбления, кражи<sup>30</sup>.

Коррумпированные государственные чиновники, объединяя в одном лице административные и коммерческие (посреднические) функции, используют свое служебное положение для получения незаконных прибылей в виде взяток, разглашают за вознаграждение сведения, составляющие коммерческую тайну,

---

<sup>29</sup> Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: производство, финансы, банки.- М.: ЗАО "Финстатинформ", 2009. - С. 12.

<sup>30</sup> Потапов В.Я. Оценка и прогноз опасностей и угроз современной России // Право и безопасность. 2010. N 3-4(8-9).

используют свое монопольное положение на рынке услуг, например по сертификации продукции. Для экономических субъектов представляют опасность также ошибки, невыполнение функций (неполное или некачественное их выполнение), например по сертификации продукции; бюрократический произвол, например в области налогообложения (налоговая инспекция в отдельных случаях завышает сумму налога, не всегда обоснованно налагает штрафные санкции). Известны случаи продажи следственной тайны. Происходит постепенное сращивание криминальных структур с государственным аппаратом.

Недобросовестные сотрудники при нанесении ущерба предпринимательской деятельности своей фирме могут преследовать самые разнообразные цели личного порядка, в частности, получение вознаграждения от конкурентов, месть и т.д. Формы нанесения ущерба — кража имущества, разглашение коммерческой тайны, выведение из строя технических средств (например, вычислительной техники, средств связи), невыполнение своих функциональных обязанностей. По имеющимся оценкам, из общего числа фактов утечки информации предпринимательских структур подкуп, шантаж, переманивание служащих достигает 43%, копирование программного продукта — 24%, проникновение в компьютер — 18%, кражи документации — 10%, подслушивание телефонных переговоров — 5%<sup>31</sup>.

В этих условиях можно однозначно определить существующую предпринимательскую среду, среду развития бизнеса в России как агрессивную, в которой фирма должна выживать используя самые современные возможности, в том числе и способы управления. Конечно же в этом случае речь идет о повышении профессионализма управленческих кадров.

## **2.2 Особенности развития школы российского менеджмента**

Исходными условиями культуры труда в России можно считать модель организации труда в бывшем СССР. Эта модель, построенная на принципах

---

<sup>31</sup> Российская экономика в 2009 году. Тенденции и перспективы. - М.: ИЭПП, 2010. С. 298.

научной организации труда, была создана советскими учеными А.К. Гастевым, А.Ф. Журавским и другими. Модель вобрала в себя методы «школы научного управления» Ф.У. Тейлора и другие достижения зарубежного менеджмента<sup>32</sup>.

Существующая российская модель управления во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам. Это выражалось в том, что оплата труда в советское время носила уравнилительный характер и осуществлялась на основании тарифных ставок, не допускавших превышения установленного уровня заработной платы для конкретной категории работников. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников. Однако, несмотря на отмеченные недостатки, в условиях административно-командной системы и планового распределения советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам хорошую социальную защищенность по сравнению с периодом 1990-х годов, когда в России стали осуществляться экономические преобразования.

Отмеченные выше факторы мотивации, свойственные гуманистическому подходу, такие как самоуважение и самовыражение, не имели большого значения, т.к. при полном огосударствлении экономики творческая инициатива и самостоятельность в принятии решений, являющиеся краеугольными камнями этих человеческих потребностей, имели крайне малое значение. Основной потребностью людей, которая удовлетворялась практически полностью, была потребность в безопасности и защищенности. Работники были уверены в том, что у них всегда будет работа, т.к. Конституция и КЗоТ гарантировали право на труд, однако в то же время такая уверенность людей в отсутствии безработицы не способствовала интенсивному труду. Работники имели полную гарантию пенсионного обеспечения и гарантии социального характера, отпуск, оплату временной нетрудоспособности, значительные

---

<sup>32</sup> Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. 2002. N 1. С. 40.

социальные льготы. Обучение за счет предприятий также имело место. Предприятия направляли своих работников на различные курсы повышения квалификации и на учебу в институты, выплачивая стипендии за весь период обучения. Средства на эти цели направлялись из специальных фондов развития и потребления предприятия, т.к. прибыль полностью отдавалась государству и вкладывать ее в различные инвестиции, в том числе и в «человеческий капитал», не было возможности.

Перспективы нашего развития существенным образом связаны с нахождением такой российской модели ведения бизнеса, которая опиралась бы на общемировые законы менеджмента и сильные стороны нашего народа, одновременно нивелируя наши слабости. Бизнес вообще может быть конкурентоспособным в мировом масштабе, только если он соответствует национальному характеру (как ему соответствуют, например, японский коллективизм и тщательная разработка мельчайших деталей производства лучших в мире телевизоров при одновременном отторжении индивидуалистов, в том числе личностей, способных «родить» саму идею телевизора)<sup>33</sup>.

В настоящее время в России идет процесс формирования новых видов организационных структур: объединения финансовых и промышленных предприятий, создание банками лизинговых и инвестиционных фирм, венчурных компаний, совместное участие нескольких предприятий в создании акционерного капитала одного предприятия. Сложные взаимоотношения в указанных объединениях потребовали создания нового для России вида управления - корпоративного управления. Этот вид управления в настоящее время еще недостаточно разработан, медленно внедряется в практику российских предприятий и нуждается в более детальном научном обосновании. К сожалению, на сегодняшний день в российском гражданском праве отсутствует теория корпоративных отношений, которая должна быть основой разработки методологии их анализа. Корпорация в российской практике

---

<sup>33</sup> Пятенко С.В. Особенности национальной работы // Финансовые и бухгалтерские консультации, 2007, № 3.

определяется через признак объединения капиталов. Корпоративные отношения рассматриваются как существующие в различных организационных формах и интегрированные социально-экономические взаимосвязи субъектов, направленные на объединение их имущества и деятельности для достижения общих целей<sup>34</sup>.

Сейчас в России работает первое поколение отечественных менеджеров. Многие из них сделали достаточно быструю карьеру в условиях слабой конкуренции. Они занимают высокие посты просто потому, что подобно многим бизнесменам «первой волны» вовремя сориентировались и достаточно случайно попали в ту или иную быстро развивающуюся компанию.

С бизнесменами жизнь уже многое расставила по своим местам. На смену персонажам авантюристического толка уже практически везде пришли более адекватные предприниматели. Аналогичные процессы происходят сейчас и в среде менеджеров. Для развития бизнеса необходимо осваивать эффективные технологии работы, модернизировать производство и т.д. В этом заинтересованы как собственники, так и наемные менеджеры. Бизнесу все больше требуются эффективные руководители, способные целенаправленно внедрять рациональные технологии управления и повышать результативность компаний.

Важнейшим фактором стабильно эффективного бизнеса становится профессионально грамотный конструктивный менеджмент. В России, как и во всем цивилизованном мире, постоянное наращивание знаний и навыков менеджеров стало необходимым условием успешного бизнеса. Руководитель любого уровня должен быть обучаем и обязан повышать свое профессиональное мастерство. Ему также должен быть присущ творческий подход к управлению. Все это становится неотъемлемыми чертами отечественного топ-менеджера. Этого требует бизнес, этого требует жизнь. Руководители, не понявшие сути происходящих перемен и не начавшие

---

<sup>34</sup> Пахомова Н.Н. Проблема понятийной характеристики корпоративных отношений (теоретический и практический аспекты) // Юрист. - 2007. - N 4. - С. 28 - 31.

осваивать рациональные технологии управления, столкнулись с большими трудностями.

В итоге процесс пошел: отечественные руководители все более отчетливо осознают необходимость «регулярного» менеджмента, внедрения эффективно-конструктивных управленческих технологий в своих компаниях. Современный топ-менеджер почувствовал острую потребность расширять и углублять свои базовые знания и навыки. В начале XXI в. стало заметно, как быстро отечественные управляющие освоили стандартные западные учебники. Безусловно, само по себе знакомство россиян с лучшими образцами теории и практики мирового менеджмента является положительным фактором развития отечественного бизнеса. Также позитивно и стремление применить зарубежный опыт в своих организациях. Однако попытки внедрения западных управленческих технологий сопряжены с большими проблемами. Очень часто эффект оказывается незначительным. Компании либо разочаровываются и теряют желание что-то изменить, либо продолжают тратить ресурсы на поиски все новых «правильных» решений.

Продолжающийся мировой финансовый кризис оказывает влияние и на отечественный менеджмент, накладывает ряд существенных ограничений на развитие бизнеса, иногда ставя под угрозу его дальнейшее существование. Однако и в условиях кризиса можно эффективно управлять компанией, максимизируя возможный финансовый результат и развивая конкурентную позицию.

Роль управленческих кадров в формировании института менеджмента в России в XX-XXI вв. возрастает. Речь идет о повышении уровня профессионализма руководителей и конкурентоспособности российских организаций, привлечении их к социальной ответственности, стабилизации общественных отношений и становлении новых социально-структурных взаимозависимостей.

Принимая на себя функции управляющего, менеджер приобретает возможность принимать и реализовывать свои решения, то есть руководить

организацией. Понимая руководство как совокупность мер, с помощью которых менеджер побуждает подчиненных к действиям, направленным на достижение целей организации (предприятия, фирмы). Власть и лидерство представляются неотъемлемыми элементами эффективного производства.

Вся практика и опыт производства доказывают, что руководитель, менеджер должен быть человеком влиятельным. Потеря влияния для подчиненных - это потеря авторитета менеджера. Без этого он не в состоянии реализовать предоставленную ему власть, использовать ее для целей организации. Своим влиянием менеджер направляет поведение человека на реализацию поставленной задачи, на достижение заданной цели. Формы оказания влияния разнообразны.

Это и «просьбы» и личный пример, авторитет, приказ и т. п. Важнейшей особенностью избрания руководителем того или иного способа влияния является, с одной стороны, сложившейся ситуацией в организации внешней среде, а с другой - выбор способа, который в этих условиях быстрее всего приведет к желаемому результату.

Возможность влиять на поведение других людей остается лишь возможностью, если она не превращается в действительность и не становится реальной властью. Только реальная власть может обеспечить эффективную работу предприятия (фирмы). Однако процесс реализации власти складывается под воздействием большого многообразия факторов, главными из которых являются люди. В практической работе руководитель, формально оставаясь независимым, на деле оказывается в зависимости от множества обстоятельств и огромного числа людей. На него воздействуют подчиненные и коллеги внутри предприятия, руководители и работники других фирм, знакомые и знакомые знакомых и т. д. Конечно, менеджер нуждается в услугах этих людей, а они - в его услугах. Иногда без содействия этих людей руководитель не может выполнить стоящие перед ним задачи.

Прямая и опосредованная зависимость менеджера от обстоятельств и людей, с одной стороны, и динамичная внешняя среда - с другой, порождает

сложности в процессе управления. Однако трудности управления не снимают с руководителя ответственности за эффективное взаимодействие с людьми и учет всех обстоятельств. Именно в этом его главная роль, низкий уровень выполнения которой отражается на конкурентоспособности фирмы.

Менеджер имеет власть над подчиненными, которые зависят от него, в силу того, что он решает жизненно важные вопросы: уровень оплаты труда, характер выполняемой работы, загруженность работника, его продвижение по службе и т. д. Однако абсолютной власти не существует, как и не существует и универсальных способов влияния на людей в любых условиях и при любых обстоятельствах. Менеджер не может навязать свою волю сотрудникам, не учитывая их чувств, устремлений и желаний, ибо сегодня влияние власти руководителя зависит от личности подчиненного. Может сложиться ситуация, когда подчиненные обретут реальную власть над руководителем. Они могут лучше знать дело в деталях, иметь широкие неформальные связи, которых руководитель, особенно новый, еще не имеет, поддаться влиянию извне, воздействию неформальных лидеров, способных подтолкнуть их на забастовку. Подобные ситуации часто встречаются в настоящее время на крупных предприятиях ВПК, угольной промышленности и связанных с ними предприятиях технологической цепочки, где государство задерживает выплату денежных средств за выполненный госзаказ.

Жизнь предприятия неминуемо замрет, если не принять необходимых мер. Поэтому руководитель должен быть компетентным в делах предприятия, проявлять чувство предвидения и умения предприимчиво решать проблемы, а также чувствовать настроения людей. Он обязан осознавать такие ситуации и стараться не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативной реакции у подчиненных.

Анализ критических ситуаций (забастовок, массовых акций протеста служащих государственных организаций), где основной причиной недовольства являются внешние условия (неплатежи со стороны государства, включая заработную плату), показывает ряд негативных моментов

использования таких рычагов, как власть и лидерство, в деятельности современных российских руководителей. Во - первых, в большинстве руководители предприятий проявили неспособность предвидеть ситуации, ведущие к обвальной остановке производства (как, например, в угольной промышленности). Во - вторых, прослеживается низкий уровень предприимчивости руководителей в критической ситуации. Речь идет, прежде всего, о руководителях угольных предприятий, которые обеспечивают несоциальнозначимых потребителей (ТЭЦ городов, больниц, школ, детских учреждений).<sup>35</sup>

Как показывает опыт, усиление власти руководителя способствовало включение в практику хозяйственной работы всего комплекса финансово-экономических рычагов, предусмотренных законодательством. Такой тип поведения руководителей отмечается крайне редко. В - третьих, разрешение конфликтных ситуаций, вызвавших забастовки (в промышленных сферах) и акции протеста (в государственных организациях), то есть возвращение на свои рабочие места, во многом способствовало российское осознание действительности, коллективность мышления, гуманность действий забастовщиков. Суть таких действий сводится к тому, что остановкой производства не решишь проблем задолженности и неплатежей. Больной не выздоровеет от того, что врач не выходит на работу. Ученик и мы все страдаем больше от нашей забастовки, чем наши должники - считают учителя. Горняк должен давать уголь, потому что могут замерзнуть целые города и неповинные люди. Иными словами, разрешение конфликта связано не с деятельностью руководителя, а обусловлено большей частью другими причинами. Авторитет руководителя в подобных ситуациях только уменьшается<sup>36</sup>.

Авторитет власти руководителя в современной экономике России обуславливается работниками естественным сравнением состояния своего предприятия и соседнего, уже закрывшегося. Менеджер на таком предприятии

---

<sup>35</sup> Ладанов Н.Д. Практический менеджмент, - М.: "Элник", 2003. С. 56.

<sup>36</sup> Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2002. с. 12.

оказался менее грамотным, менее предприимчивым, что привело к его краху, а работники оказались в категории безработных.

Российской особенностью усиления власти менеджера в коммерческой сфере, особенно среди руководителей крупных предприятий, имеющих опыт руководящей работы в административно-командной экономике, усиление власти связано с определенной направленностью его деятельности. Речь идет, условно назовем, социально-ориентированной политике сокращения работников.

Другой системой воздействия на работников фирмы служат способы, основанные на силе личных качеств и способностей самого менеджера, т. е. на харизме. При определенных обстоятельствах такой руководитель может стать лидером. На подсознательном уровне исполнитель ожидает, что следование требованиям менеджера и подражание ему сделают подчиненного похожим на лидера или хотя бы вызовут уважение окружающих. Харизматическая система построена на том, что ее лидеры как бы излучают энергию и заражают ею своих подчиненных. При этом сами лидеры обладают привлекательной внешностью, независимым характером, умеют свободно и толково излагать свои мысли, чувствуют себя комфортно, когда окружающие восхищаются ими.

Воздействие и влияние руководителя может основываться на разумной вере в ценность его знаний, его компетентность, что в современных условиях приобрело особую значимость, так как хозяйственная деятельность чрезвычайно усложнилась и требования к такому качеству руководителя, как предвидение, во многом усилились. Влияние, основанное на вере приобретает все большее распространение, поскольку сотрудники не могут самостоятельно решать возникшие проблемы так же эффективно, как руководитель. В хозяйственной деятельности из-за ее усложнения растет влияние специалистов, не являющихся руководителями. Они выполняют роль передаточного звена от компетентного шефа к исполнителям.

Сравнивая два способа влияния руководителя «харизматический лидер и компетентный лидер, отметим, что на практике разумная вера менее устойчива,

чем вера, на которой основывается власть харизма, и завоевывается она очень медленно. Однако она более надежна, поскольку знания - всегда сила, их ценность непреходяща.

Власть, основанная на убеждении, формируется, как правило, очень медленно и является весьма неопределенной, поскольку у руководства нет полной уверенности в том, что подчиненный правильно понял задание и готов исполнить все должным образом. Кроме того, убеждение - одноразовый процесс, который необходимо каждый раз начинать заново. Организация власти, базирующаяся на убеждении, как показывает практика, должна вобрать в себя и другие способы использования власти, как бы дополнить эту систему. Преимущество системы, основанной на убеждении, состоит в том, что человека не нужно постоянно контролировать, поскольку он сам старается выполнить свою работу как можно лучше.

Власть как способ повышения эффективности управления стала востребована в условиях перехода к рыночным отношениям, прежде всего в коммерческой сфере, где поведение хозяйствующего субъекта диктуется принципом рациональности. Вместе с тем эффективные и властные отношения формируются не в любом коллективе, здесь существуют определенные ограничения. Отношения подобного рода, высокая управляемость, достигаемая через власть руководителя, как показывает опыт российских предприятий, возможны лишь в коллективе единомышленников.

### **2.3 Особенности формирования организационной культуры в России**

На российских предприятиях нет пока целенаправленного управления процессом создания внутрифирменной культуры и сохраняется тенденция к крайней централизации управления, что объясняется рядом особенностей, сложившихся к началу перестройки или возникших в ходе её. Это, прежде всего:

- мощные привилегии, которые получили директора предприятий в годы реформ, единственный способ сохранить которые – жесткая централизация и обезличивание;
- социальная уязвимость рабочих, что способствует бюрократической жесткости отечественных организаций;
- низкий уровень правовой и экономической культуры населения, что является прямым следствием многолетнего существования административно-командной системы<sup>37</sup>.

Поскольку рыночные отношения и институты в России еще находятся на стадии формирования, а прошлый общественный опыт предполагал только жесткую централизацию, вопрос оптимального соотношения централизации и децентрализации, являющийся сущностью совершенствования в любой конкурентоспособной организационной системе, особенно актуален в нашей стране.

На практике часто путают понятия «культура организации» и «организационная культура». Одна из первых попыток разграничить эти понятия сводится к следующему: «опираясь на базисное понятие культуры, под культурой организации следует понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данной организации. Соответственно под организационной культурой предприятия нужно понимать совокупность норм и ценностей организационного поведения, принятых в данной организации».

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа являются следующие показатели.

1. «Толщина» организационной культуры – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры в общем количестве признаваемых членами организации культур.

---

<sup>37</sup> Фей К., Денисом Д. Организационная культура и эффективность Российский контекст // Вопросы экономики. - 2005. - № 4. – с. 62.

2. «Разделяемость взглядов» - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т. д., абсолютно принимаемых всеми членами организации.
3. «Широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации.
4. Конфликт организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две и более. При этом следует учитывать, что конфликт организационных культур может иметь не только негативный, но и позитивный смысл в зависимости от стратегии предприятия. Для нормального функционирования предприятия, т. е. финансово устойчивого, имеющего необходимый рынок сбыта, конфликт организационных культур является необходимым фактором развития, расширения.
5. «Сила» организационной культуры – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала (слабую оргкультуру можно распознать на основании таких признаков, как отсутствие ясных представлений о ценностях и общих убеждений относительно того, как можно достичь успеха в определенном деле; распространении беспомощности, поиске спасения в постановке краткосрочных целей; отсутствии согласия между отдельными частями организации и пр.)<sup>38</sup>.

Анализ организационной культуры предполагает, во-первых ее идентификацию, во вторых – определение ее влияния на организационные составляющие.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны:

1. Знание типа организационной культуры, ее особенностей дает

---

<sup>38</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2008. – с. 84.

возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события.

2. Знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента.

1. Базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т. д.);
2. Ценности, которых может придерживаться человек: ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;
3. «Символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации - специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.

Культура, являясь фактором самоорганизации, влияет на степень централизации механизма управления, а, значит, и на формирование организационной структуры управления. Особенно велико её значение для инновационной деятельности: определяя интенсивность и направленность инноваций, культура организации предопределяет стратегию преодоления внутриорганизационного сопротивления переменам.

Организационная культура не может не испытывать на себе влияния культуры труда, хозяйственной, деловой и управленческой культуры, общей культуры общества или нации (как актуальной, так и глубинных архетипов,

связываемых с понятием ментальности народа). По мнению Р.Д. Льюиса<sup>39</sup>, можно выделить два основных фактора, оказавших существенное влияние на формирование ценностей и коренных убеждений россиян, которые остаются постоянными при любом правлении. Это необъятные просторы России и неизменная суровость ее климата. Поэтому при рассмотрении отечественного менталитета мы обратим внимание на расово-этнические качества нации, естественно-географические условия ее проживания и взаимодействие нации с условиями проживания.

К расово-этническим качествам нации можно отнести возраст, фазу становления нации, ее этнический состав. История России как государства насчитывает уже более десяти веков, а с точки зрения этнического состава Россия всегда была многонациональной страной. На начальных этапах истории нашей страны присоединение территорий и населяющих их народностей происходило преимущественно эволюционным путем. Вместе с тем русские усваивали и национальные культурные особенности тех народов, которые входили в состав России, чем можно объяснить присутствие в русской культуре элементов как западной, так и восточной культуры.

Полиэтничность России не в последнюю очередь связана и с естественно-географическими условиями проживания. Проживая на территории, где зима длится около полугода, русские выработали в себе огромную силу воли, упорство в борьбе за выживание в условиях холодного климата. Низкая температура в течение большей части года повлияла и на темперамент нации. Русские более меланхоличны, медлительны, чем западноевропейцы. Им приходится сохранять и аккумулировать свою энергию, необходимую для борьбы с холодом.

Северноевразийский характер нашей страны сформировал тип национальной психологии, который не только не соответствует преобладающим мировым тенденциям, но прямо противоположен им. Отсюда

---

<sup>39</sup> Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. — М.: Дело, 2001. С. 316.

вместо развития товарного хозяйства — психология ухода в натуральное хозяйство (спасительная в годы иностранной интервенции, но непродуктивная для строительства интенсивной экономики), вместо самостоятельности — привычка к патернализму, вместо высоких материальных запросов — неприхотливость к условиям жизни.

Суровые российские зимы оказали сильное влияние на традиции русского гостеприимства. Отказать путнику в крове зимой в наших условиях означает обречь его на холодную смерть. Поэтому гостеприимство воспринималось русскими людьми не иначе как сама собою разумеющаяся обязанность. Суровость и скупость природы научили русского человека быть терпеливым и послушным. Но еще большее значение имела упорная, непрерывная борьба с суровой природой. Русским издавна наряду с земледелием приходилось заниматься и всякого рода ремеслами. Этим объясняется практическая направленность их ума, ловкость и рациональность. Рационализм, расчетливый и прагматичный подход к жизни не всегда помогает великороссу, так как своеобразие климата порой обманывает самые скромные ожидания. И, привыкнув к этим обманам, наш человек предпочитает порой выбрать очертя голову самое что ни на есть безнадежное решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги.

Жить в таких непредсказуемых условиях, когда результат труда зависит от капризов природы, можно только с неисчерпаемым оптимизмом. В рейтинге национальных черт характера, составленном на основе опроса журнала Reader's Digest, проведенного в 18 европейских странах в феврале 2001 г., это качество у россиян оказалось на первом месте. Оптимистами объявили себя 51% российских респондентов (пессимистами — только 3%).

В остальной Европе среди качеств победило постоянство, предпочтение стабильности.

Русскому человеку надо дорожить ясным рабочим днем. Это заставляет нашего крестьянина спешить усиленно работать, чтобы сделать многое в короткое время. Ни один народ в Европе не способен к такому напряженному

труду на короткое время. Такое трудолюбие присуще, пожалуй, только русским. Вот так многогранно влияет климат на русский менталитет. Не меньшее влияние имеет ландшафт.

В Европе нет народа менее избалованного и притязательного, приученного меньше ждать от природы и судьбы и более выносливого. Своеобразие русской природы, ее капризы и непредсказуемость отразились на складе ума русских, на манере его мышления. Житейские неровности и случайности приучили его больше обсуждать пройденный путь, чем соображать дальнейший, больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед. В борьбе с неожиданными лишениями и оттепелями, с непредвиденными августовскими морозами и январской слякотью он стал больше осмотрителен, чем предупредителен, выучился больше замечать следствие, чем ставить цели, воспитал в себе умение подводить итоги насчет искусства составлять сметы. Это умение и есть то, что мы называем задним умом... Природа и судьба вели великоросса так, что приучили его выходить на прямую дорогу окольными путями».

Прекрасная русская природа и равнинность российских ландшафтов приучили народ к созерцанию. Но от чрезмерной созерцательности души становятся мечтательными, ленивыми, безвольными, нетрудолюбивыми». Осмотрительность, наблюдательность, вдумчивость, сосредоточенность и созерцательность — это те качества, которые были воспитаны в русской душе российскими ландшафтами.

Во многом специфические (и часто противоречивые) черты русской ментальности определяются обширностью пространств России. Огромная, редконаселенная территория требовала для своего освоения особого типа людей (пассионариев, по Л.Н. Гумилеву), способных к решительным действиям, дерзких и отважных. По подсчетам П.С. Ширинкина<sup>40</sup>, за 57 лет (от покорения Сибири Ермаком до выхода Москвитина к Тихому океану)

---

<sup>40</sup> Ширинкин П.С. Этноконструктивистский подход в оценке биохимической энергетики великорусского суперэтноса: 420 лет спустя, некоторые итоги и результаты. География и регион ( Регионоведение и региональная организация общества). — Пермь, 2002. С. 12.

территория страны увеличилась на 10 млн км<sup>2</sup> — одна из крупнейших по масштабам колонизация в мире.

Русским был чужд дух враждебности и соперничества — именно в силу их очевидного преобладания, а также в силу имевшегося у них мощного народного корня с его московским стержнем. Этот русский «корень» был столь крепок, что переваривал и царей немецких кровей, и прибалтийское чиновничество, и татарских баскаков и мурз, и свое франкоговорящее дворянство, и украинский вариант православия<sup>41</sup>.

Длительный период тщательного дозирования и намеренного искажения информации, просачивающейся за рубеж, не способствовал формированию у иностранцев объективного представления о стране.

Огромные пространства легко давались русскому народу, но нелегко давалась ему организация этих пространств в величайшее в мире государство, поддержание и охранение порядка в нем. Размеры государства ставили русскому народу почти непосильные задачи, держали русский народ в непомерном напряжении. Все это не могло не сказаться на менталитете великороссов. Русская душа оказалась подавлена необъятными российскими полями, необъятными российскими снегами, она как бы утопает, растворяется в этой необъятности. Длительные и холодные зимы отразились безрадостной печалью в душе русских людей.

Государственное овладение необъятными пространствами сопровождалось страшной централизацией, подчинением всей жизни государственному интересу и подавлением свободных личных и общественных сил, подавлением любой инициативы, исходившей «снизу». Централизация отразилась на русском духе двояко: во-первых, великоросс решил, что тот, кто управляет такими обширными пространствами, представляющими собой Россию, и великим народом — чуть ли не сверхъестественного происхождения. Отсюда — культ личности, чувство благоговения к «царю-батюшке» в душе русского народа. Во-вторых, чувство, что над человеком кто-то стоит, видит и

---

<sup>41</sup> Попов Г. Берегите русских//Независимая газета, 05.04.2000.

управляет всеми его поступками, вылилось в такое качество русской души, как беспечность.

С этим связаны русская лень, беспечность, недостаток инициативы, слабо развитое чувство ответственности. Русская лень (обломовщина) распространена во всех слоях народа. Мы ленимся выполнять работу не строго обязательную. Частично обломовщина выражена в неточности, опаздывании (на работу, в театр, на деловые встречи).

Однако, несмотря на подобные корни российской организационной культуры нет причин для ее консервации. Если учесть, что в настоящее время уже более трети всех товаров и услуг в мире производится смешанными, совместными международными предприятиями, что повсеместно возрастает потребность в международной интеграции, то станет очевидной важность «вписания» российской организационной культуры в современные мировые стандарты. А это немислимо без следования «цивилизованным правилам игры» как внутри страны, так и за рубежом. К сожалению, пока внутри страны эти правила формируются стихийно, рождаются во всевозможных «разборках», а вне страны вызывают острую критику, формируя крайне негативный и нежелательный образ «нового русского капиталиста» — беспринципного и неразборчивого в своих средствах дельца, махинатора и жулика<sup>42</sup>.

Об этом свидетельствуют, в частности, недавние результаты международного исследования, в котором 53 страны были выстроены по так называемому индексу коррумпированности.

В ежегодном индексе восприятия коррумпированности Transparency International (TI) В индексе уровня коррупции стран мира, подготовленном Transparency International, Россия заняла 154-е место из 178 возможных. Согласно данным, в 2010 году России было выставлено 2,1 балла из возможных

---

<sup>42</sup> Шулындин Б.П. Российский менталитет в сценариях перемен // Социологические исследования. 1999. № 12. С. 50.

десяти. Годом ранее Россия занимала в рейтинге Transparency International 146-е место.<sup>43</sup>

В материалах Transparency International, в частности, отмечается, что рынок российской коррупции оценивается в 300 миллиардов долларов. При этом исследования Transparency International, посвященные коррупции в России, фиксируют стабильный рост количества нарушений в этой области<sup>44</sup>.

В 2004 году Россия занимала в индексе Transparency International 95 место, находясь по уровню коррумпированности между Непалом и Танзанией. Таким образом – налицо невиданный рост коррупции.

Несмотря на определенный прогресс в области борьбы с коррупцией, индекс коррупционности 70 стран — участников списка все еще ниже трех единиц, отмечает пресс-релиз ТИ (10 единиц с точки зрения ТИ означают полную прозрачность, 0 — абсолютную коррумпированность). Нынешняя оценка РФ — 2,4 по 10-балльной шкале. У соседей России ситуация лучше: Украина, Казахстан и Белоруссия получили по 2,6 балла

Таким образом, рассматривая проблемы деловой культуры нельзя не отметить, что международный уровень ведения бизнеса так или иначе затрагивает многие компании в нашей стране. Прежде всего это связано с феноменом глобализации. Рассмотрим основные проблемы становления организационной культуры в России. По мнению С.Г. Ермолаевой можно выделить внутренние и внешние проблемы.<sup>45</sup>

Внутренние барьеры:

1. Скептическое и негативное отношение к нововведениям.
2. Смещение ответственности на другого.
3. Неуверенность в своей моральной последовательности.
4. Страх за конкурентоспособность.

---

<sup>43</sup> Transparency International: "Уровень коррупции в России катастрофичен для страны-члена G8 // <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4902225,00.html>

<sup>44</sup> Россия заняла 154-е место в рейтинге коррупции // <http://www.novopol.ru/-rossiya-zanyala-e-mesto-v-reytinge-korrupsii-text91709.html>

<sup>45</sup> Ермолаева С.Г. Этика деловых отношений, - Екатеринбург, УГТУ–УПИ, 2006. С. 25.

5. Сомнение в том, что принципы будут работать на практике, так как они не имеют силы обязательного исполнения.

Внешние барьеры:

1. Частая смена законов и нормативно–правовых актов.
2. Незавершенность процесса формирования общественного мнения.
3. Теневая и криминальная экономика, как дополнительные факторы формирования деловой этики.
4. Многочисленные факты вымогательства со стороны чиновников, низкий уровень развития собственного персонала, продажность собственного персонала, финансовая нестабильность.

Главная появления и существования данных проблем состоит в том, что господствующие в российском обществе нравственные установки, нормы, психологический настрой населения определяют темпы и направленность его развития, социальную надежность в целом. Это объясняется спецификой самого катастрофического общества -происходит резкое ослабление, зачастую и полный демонтаж многих политических, экономических и правовых механизмов регулирования поведения человека в обществе. Единственной основой для подобного регулирования во все большей степени выступают ценностные ориентации личности.

В сознании людей значительно уменьшается роль рационального мышления, с трудом воспринимаются различные теоретические концепции. Существенно возрастает действенность психологического фактора. Именно это определяет характер реакции населения на многие экономические катаклизмы и социально-политические неурядицы, а это влияет на степень (уровень) стабильности общества<sup>46</sup>.

Коренным образом, далее, меняются наличие и характер господствующих в обществе представлений о желаемом (истинном) пути социального развития. Качественно изменяются многие ведущие нравственно-психологические ориентации людей. Крайне нестабилен уровень общественного терпения,

---

<sup>46</sup> Захарова Т.И. «Культурная» корпоративная культура.// Экономические науки. – 2006. - №10.

велико воздействие на него нравственного фактора. Меняются критерии и социальная значимость нравственных оценок различных структур власти, общественных лидеров, государственных служащих.

Однако данный процесс нельзя охарактеризовать как однозначно негативный. Положительным в нем является развитие такого важного духовного качества, игнорировавшегося ранее, как осознание человеком себя свободной, независимой, самоценной личностью. На глазах растет стремление людей к самореализации, мобилизации собственных сил и возможностей.

В то же время нельзя игнорировать и отрицательные аспекты современной нравственной переориентации людей: у многих отступают на задний план или исчезают вовсе такие ценности, как коллективизм, стремление быть полезным людям, находить смысл жизни в общественно значимой работе, в самосовершенствовании, культурном развитии, в создании крепкой семьи. Наблюдаются и другие перекосы, что, естественно, не остается без последствий. За ними - деформации жизненных установок, размывание границ между нравственным и безнравственным<sup>47</sup>.

В целом нравственное сознание и поведение россиян сегодня характеризуются неустойчивостью и противоречивостью. Здесь переплетены как позитивные перемены в сторону свободы и развития социальной инициативы, так и апатия, пассивность, неудовлетворенность жизнью и неуверенность в своих силах.

В современном российском обществе существенно снизилась степень распространенности и других позитивных нравственных качеств, норм и традиций. Наоборот, в сознании людей интенсивно идет процесс «размывания» (в полной мере касается это и управленческих кадров) таких норм нравственности, как доброта, милосердие, порядочность, честность, ответственность. Это крайне тревожно, так как названные качества неотделимы от идеалов демократически устроенного свободного общества. Демократия - это торжество законности и добропорядочности в деловых и межличностных

---

<sup>47</sup> Административная этика / Под общей редакцией профессора В.Л.Романова, -М., РАГС, 2005, с. 45.

отношениях, национального равенства, социальной справедливости и равных возможностей. Демократическое общество - это общество, где высшей мерой достоинств человека являются его труд, способности, талант, предприимчивость и инициатива.

Реальная практика свидетельствует: многие организации пытаются решить экономические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы<sup>48</sup>. Серьезные моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как:

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их служебного разоблачения. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблагоприятных делах ровесников, а позднее — сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими весьма негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования.

С каждым годом доля женщин на производстве, в управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Женщины все более завоевывают оплачиваемые сферы занятости и профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс в положении женщин в организации, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе: заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже; ограничение карьерного продвижения на высшие управляющие должности (так называемый

---

<sup>48</sup> Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М, 2005. С. 182 — 195.

«стеклянный потолок»); сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру<sup>49</sup>.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе взаимных услуг получатель обязан возратить услугу когда-нибудь в будущем, но — с «процентами». А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить за эту еще большей услугой. Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты — мне, я — тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. е. ее персонала, клиентов, потребителей. Культурная традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок означает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлением критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой поведения персонала.

В значительной мере перечень проблемы организационной культуры, характерные для зарубежной практики, справедливы и для российских условий. Руководители и работники, которые сталкиваются с такими проблемами, не могут для их разрешения следовать только тому, что узнали о морали в своих семьях, от учителей, в церкви и т. д. Нередко безнравственные решения принимаются и нелюбезные поступки совершаются людьми, которые исключительно честны и имеют самые благие намерения. Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление

---

<sup>49</sup> Этические проблемы деловой жизни //Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса.- М.,2007.-С.56-58.

«правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию интересов деловой сферы и общества.

Таким образом, особенности материально-технологической среды, этика русского православия, исторически сложившиеся формы организации общественной жизни обусловили особенности не только хозяйственной, организационной, но и деловой культуры россиян.

Таким образом, к особенностям организационной культуры в России можно отнести<sup>50</sup>:

- гипертрофию вертикальных властных полномочий и связей;
- практически неразвитые горизонтальные связи;
- неразвитые процессы самоорганизации в «низах»;
- уравнительный раздаточный тип экономики;
- преобладание политических целей над экономическими;
- общую пассивность населения по отношению к власти;
- замену политических отношений привилегиями,
- преувеличенную значимость личных связей в труде и коррупцию (как следствие, стремление русских «обмануть систему»);
- формальное уважение, а реальное пренебрежение законами (правовой нигилизм);
- скрытность, двойную мораль (думаю одно, говорю другое, делаю третье);
- подозрительность к официальной информации и безграничную веру в слухи.

Российский менеджер в своей деятельности должен в полной мере учитывать указанные особенности организационной культуры. В противном случае он не сможет добиться значительных успехов в сфере организационной культуры предприятия.

---

<sup>50</sup> Балабанова Е.С. Особенности российской экономической ментальности //Мир России. 2001. №3.

## 2.4 Особенности формирования системы мотивации в российской практике управления

Существующая российская модель мотивации труда во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей.<sup>51</sup>

Современный рынок труда в России сформировался в условиях реформирования российской экономики и продолжает испытывать негативное воздействие социально-экономического кризиса 90-х годов, обусловившего спад в промышленном секторе и сельском хозяйстве, снижение спроса на рабочую силу, рост общей и регистрируемой безработицы.

Социально-экономические преобразования в России коренным образом изменили отношения собственности и привели к существенным переменам в организации заработной платы.

В условиях административно-командной системы фонд заработной платы был частью национального дохода, ежегодно предусматриваемой в бюджете отдельной строкой. Однако, как справедливо отмечают А. Никифоров и А. Лубков, «...сплошное огосударствление воспроизводства трудовых ресурсов к концу 70-х гг. стало тормозом для развития производительных сил.»<sup>52</sup>. В начале 90-х гг. централизованное регулирование оплаты труда практически было упразднено, предприятия самостоятельно стали решать вопросы организации заработной платы, численности персонала, организации и нормирования труда.

В России прямое государственное регулирование оплаты труда ограничилось установлением ее минимального размера и определением ставок заработной платы работников бюджетной сферы. Государство, следуя «нормам рыночной экономики», фактически устранилось от функции регулирования оплаты труда, формально делегировав ее еще только зарождающемуся институту социального партнерства. Таким образом, в условиях

---

<sup>51</sup> Хлопова Т. Трудовой потенциал страны // Служба кадров, 2009, №2. С. 29.

<sup>52</sup> Никифоров А., Лубков А. Основные направления реформирования заработной платы // Экономист. 2007. №4. с. 42.

неограниченной хозяйственной самостоятельности, зачастую граничащей с хаосом, после многолетней стратегии следования общим (единым для всех) «правилам игры», предприятия наконец-то получили право вырабатывать собственные. К сожалению, ситуация, сложившаяся за годы государственного «невмешательства» в вопросы организации и регулирования оплаты труда, свидетельствует о том, что многие предприятия не выдержали «испытания свободой».<sup>53</sup>

Низкий уровень заработной платы и связанная с этим неудовлетворительная структура расходов населения тормозят проведение реформ в социальной сфере, так как основная часть заработка (до 70-80%) расходуется на питание и покупку товаров первой необходимости, а оставшаяся часть недостаточна для оплаты жилья, медицинских услуг, которые раньше в значительной мере оплачивались за счет общественных фондов потребления.

Либерализация цен и ликвидация государственного регулирования заработной платы привели к резкому возрастанию ее дифференциации между отраслями промышленности и народного хозяйства, между предприятиями, принадлежащими к одной отрасли. Усиление дифференциации носит устойчивый характер и мало связано с эффективностью труда и объективными условиями производства.<sup>54</sup>

Из исследований тенденций и проблем одного из важнейших материальных стимулов - заработной платы можно сделать вывод о том, что зарплата как экономическая категория, практически перестала выполнять свои основные функции - воспроизводства рабочей силы и стимулирования труда. Она превратилась фактически в вариант социального пособия, не связанный с результатом трудовой деятельности. В результате управление экономикой лишается одного из мощнейших рычагов повышения эффективности производства, преодоления возникшего социально-экономического кризиса и полноправного выхода на мировой рынок. Как уже выше подчеркивалось –

---

<sup>53</sup> Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М, 2009. с. 280.

<sup>54</sup> Римашевская Н., Ванной Д. И др. Окно в русскую частную жизнь. - М.: ACADEMIA, 2002.

рост заработной платы за последние пять лет не обеспечивал адекватного прироста производительности труда. Ибо при существующем уровне оплаты труда невозможно осуществление капитальных вложений для домохозяйств. В той структуре расходов, что была рассмотрена, невозможно выделение существенной доли на накопление. Таким образом, о моральных стимулах к труду на большинстве российских предприятиях не идет и речи, так как не в должной мере пока удовлетворяются даже насущные материальные потребности.<sup>55</sup>

Еще одна проблема, требующая немедленного решения, - разбалансированность структуры заработной платы: на многих предприятиях надтарифная часть в несколько раз превышает базовую, тарифную. Кроме того, в оценку качества и сложности труда нередко привнесены субъективизм - одна из причин перекосов в оплате труда различных категорий и профессиональных групп работников предприятий.

Нормами особенности российской системы оплаты труда стали крайне низкий уровень заработной платы, многомесечная задолженность по ее выплате или/и выплата в натурально-вещественной форме. В данном контексте необходимо особо подчеркнуть возросшую значимость элементов теневой экономики, сопряженных с использованием в целях сокращения налоговых платежей и отчислений в социальные фонды так называемых «скрытых», не фиксируемых статистикой, форм оплаты труда.

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не просто копируя ее с эффективных западных, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия – страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

---

<sup>55</sup> Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М, 2009. с. 292.

С.А. Шапиро считает, что наиболее приемлемым для российских предприятий является американский путь управления человеческими ресурсами, нацеленный на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможностей свободного предпринимательства. Из японского опыта управления мотивацией следует заимствовать меры, направленные на создание корпоративного духа, способствующего обеспечению положительного социально-психологического климата в коллективе.<sup>56</sup> Но при этом не следует сбрасывать со счетов то лучшее, что уже было разработано в советской модели стимулирования труда, направленной на социальную защищенность работников.

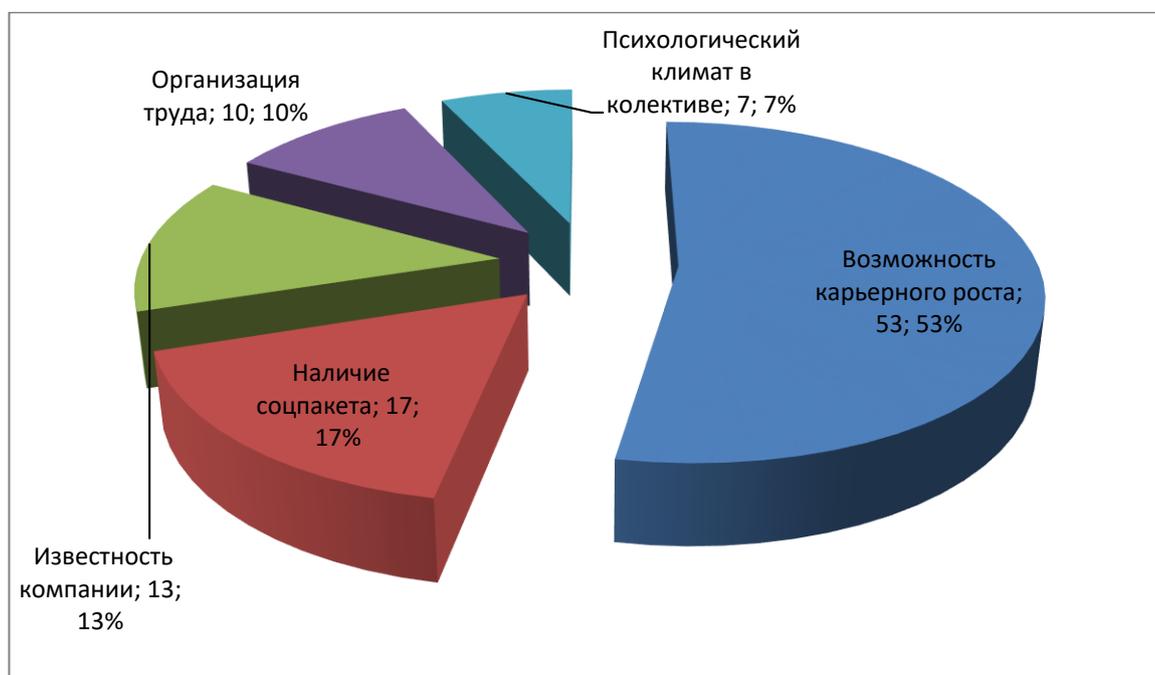


Рис. 1. Структура ответов респондентов на вопрос о том, какие факторы способны привлечь их на предприятие

В условиях финансового кризиса становятся значимы не только материальные, но и нематериальные факторы, которые обеспечивают развитие удовлетворенности трудом, приверженность персонала и лояльное отношение сотрудников к компании. Отсутствие же или недостаточное внимание к нематериальному контексту трудовой мотивации приводит к проявлениям негативных тенденций в поведении персонала: низкая активность, отсутствие

<sup>56</sup> Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006. С. 34.

энтузиазма по поводу работы вообще, частые увольнения по собственному желанию, минимизация прилагаемых усилий и др. Поэтому совокупность средств материального стимулирования прогрессивные организации дополняют нематериальными стимулами.

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Но, тем не менее, важнейшим фактором стимулирования остается материальные – оплата труда. В настоящее время для повышения эффективности оплаты труда и для усиления взаимосвязи оплаты труда с качественными и количественными показателями деятельности предприятия принято формировать фонд заработной платы на основе следующих принципов:

- распределение по количеству и качеству труда;
- материальная заинтересованность в высоких конечных результатах труда;
- сочетание индивидуальных интересов с коллективными на основе развития коллективных и арендных форм организации труда;
- постоянное повышение реальной заработной платы рабочих и служащих;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с увеличением его оплаты;
- сочетание централизованного регулирования заработной платы с самостоятельностью предприятий<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях –М. : ГроссМедиа, 2007. С. 156.

Практика системного подхода к мотивации персонала показывает, что общую схему трансформации целей компании в показатели системы мотивации ее сотрудников можно описать следующим образом:

- формируется схема стратегических и оперативных целей компании (например, путем использования сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard));
- цели компании декомпозируются на цели и задачи подразделений и ключевых сотрудников;
- для каждой цели и задачи определяются показатели их эффективности;
- на основе показателей эффективности сотрудников и подразделений формируются алгоритмы расчета переменной части заработной платы сотрудников, руководителей подразделений, топ-менеджеров.

В настоящее время, в условиях развивающегося финансового кризиса, вопросы повышения эффективности труда сотрудников компаний приобретают особую актуальность и значимость. В сложившихся условиях компании прежде всего прибегают к оптимизации численности персонала, стремясь оставить только лучшую, эффективную часть сотрудников. При этом возложив на них дополнительные обязанности. В ряде случаев такой подход приводит к обратному явлению, когда вместо повышения эффективности труда происходит ее резкое снижение. Это является следствием демотивации оставшихся, пусть даже эффективных сотрудников. Причин этому может быть несколько<sup>58</sup>:

- Сами по себе сокращения в компании всегда вносят негатив в мотивационный настрой работников. Даже если им объявлено, что их они не затронут. Это связано с тем, что сотрудник теряет уверенность в завтрашнем дне, он считает: «Сегодня сократили его, завтра возьмутся за меня...».
- При сокращениях, как правило, происходит перераспределение обязанностей на оставшихся сотрудников, что вызывает увеличение

---

<sup>58</sup> Мансуров Р. Внедрение грейдинга в промышленной компании // Управление персоналом, 2009, N 14.

их рабочей загрузки. Однако роста оплаты труда сейчас, в условиях кризиса, как правило, не происходит. То есть сотрудник должен быть рад, что его не сокращают, и на этих радостях возьмет на себя дополнительные обязанности.

— И если раньше при таких реформах часть востребованного на рынке труда персонала просто могла уйти из компании, то сейчас большинство предпочтет остаться, но тихо саботировать ряд возложенных обязанностей.

— В таких условиях работодатели практически обречены на разработку подходов повышения мотивации сотрудников, в том числе и за счет совершенствования механизмов материальной мотивации.

### **Выводы по второй главе работы:**

В российском предпринимательстве в последние 20 лет наблюдаются все основные черты такого явления как трансформация: происходят длительные, целенаправленные, часто крупномасштабные изменения, включающие совместное развитие процессов, структур, технологий, человеческого капитала, модификацию или даже замену основных принципов функционирования; использование выявленных источников развития, формирование лидеров новой формации, а также создание новой организационной культуры, восприимчивой к переменам и поддерживающей инновации.

Происходит изменение характеристик бизнес-структур и их деятельности на основе механизмов самоорганизации и внешнего воздействия. Эти изменения сопровождаются процессами метаболизма, репродукции и репликации бизнес-структур. В этих условиях российские предпринимательские структуры сталкиваются с проблемой новых вызовов и возможностей, которые часто нельзя решить, прибегая к испытанным методам.

Беда большинства российских организаций заключается в том, что они ориентируются в основном на достижение краткосрочных целей, управленческое воздействие возникает как реакция на ситуацию. Управленческие решения принимаются адекватно текущей ситуации с точки

зрения ее изменения необходимым образом в краткосрочной перспективе (сразу после управленческого воздействия), то есть управленческое воздействие возникает как реакция на ситуацию. Вместе с тем бессистемное и непоследовательное принятие управленческих решений в условиях неопределенности без опоры на стратегические установки и методы преодоления неопределенности увеличивает риски банкротства предприятий.

Современная организация не может эффективно работать без сильной и эффективной корпоративной культуры. Эта эффективность определяется соответствием корпоративной культуры стратегическим целям организации, ее организационной структуре, стадии ее развития, а также национальной экономической ментальности.

Во многих современных передовых российских компаниях все больше внимания уделяется проблемам формирования корпоративной культуры, внедрения ее ценностей, норм, образцов в сознание и поведение всех сотрудников. Это соответствует и мировой хозяйственной практике, в которой компании не жалеют средств на поддержание и развитие корпоративной культуры, на конкретные программы внедрения корпоративных ценностей и норм, на изменение способа мышления и стереотипов поведения персонала. Поэтому в российских условиях наиболее актуальным является преодоление значительных остатков административно-командных и патерналистских отношений, которые были характерны в советских трудовых коллективах. При этом важно на новом уровне сохранить характерные для отечественной хозяйственной культуры нормы и традиции коллективизма. Необходимо развивать социально-философское изучение национальных особенностей организационной культуры предприятий, создавать обобщенный социальный портрет российского работника.

Для практики управления персоналом на российских предприятиях характерны негативные тенденции или закономерности формирования системы мотивации. Зарубежные системы мотивации труда предусматривают только материальные, социально - материальные и карьерные стимулы. Для

российских же работников (как это сложилось исторически) в ряде случаев немаловажную роль играют моральные стимулы. И даже в условиях рыночной экономики работники российских предприятий (прежде всего, научные, инженерно - технические работники, представители творческих профессий) придают моральным стимулам значение не меньшее, чем материальным.

Руководители на предприятии зауживают как понимание системы стимулирования, так и практическое использование ее методов. Это закономерно приводит к тому, что руководители обедняют свой руководящий арсенал методов стимулирования. Поэтому необходимо освоение передового опыта в области стимулирования персонала и соответствующее обогащение индивидуального набора методов стимулирования.

В условиях быстроменяющегося мира и ускоряющихся темпов развития научно-технического прогресса любая победа в конкуренции на рынке не может быть постоянной или долговременной. Организации необходимо постоянно укреплять и развивать, что предполагает их перевод в новый режим работы - активного поиска новых форм управления предприятиями.

## Глава 3    Направления совершенствования современного менеджмента в России

### 3.1 Направления совершенствования организационной культуры

К формированию организационной культуры необходимо подходить индивидуально, учитывая общую специфику организации, а также ее назначение (миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности участников, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и т.д.; критерии достижения целей и оценки результатов; средства внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых членов в организацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование выдающихся работников, воздание почестей символам организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать работникам о поведении, которое от них требуется) и др.<sup>59</sup>

Основные задачи формирования организационной культуры представлены на рис.2.

В каждой организации задача формирования и развития организационной культуры решается разными средствами. В частности, если организация находится в стадии формирования, организационная культура создается естественно, без каких-либо специальных усилий. В таких условиях инициатором культуры становится владелец или управляющий организации. С переходом организации на более высокий уровень развития, во время усложнения ее организационной структуры участки ответственности делятся между гораздо большим количеством сотрудников.

---

<sup>59</sup> Яськов Е.Ф. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2009. – с. 128.

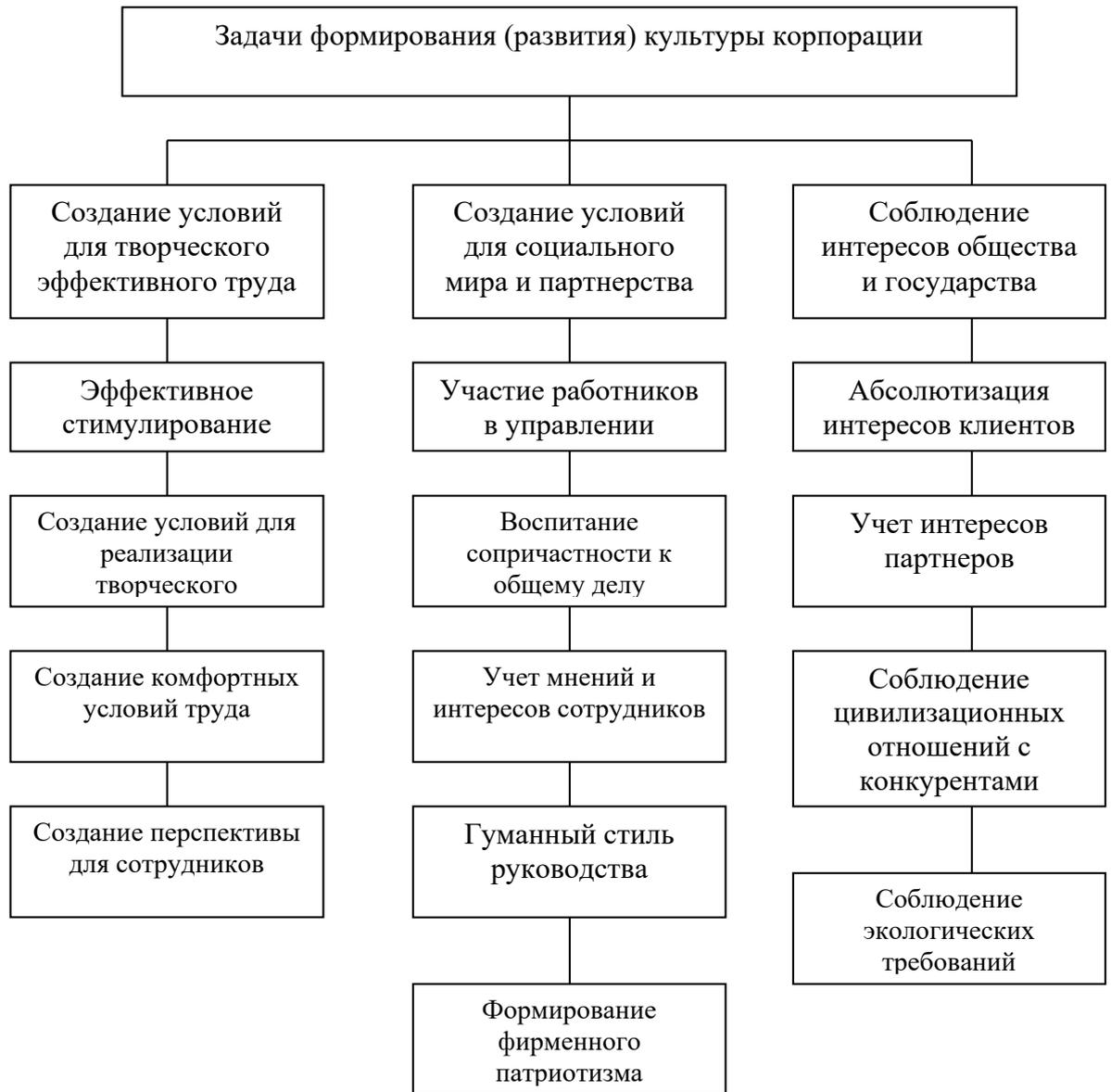


Рис. 2. Задачи формирования организационной структуры

Кроме того, в ходе увеличения численности персонала происходит создание различных субкультур, которые оказывают воздействие на организационную культуру в целом. Использование ряда таких субкультур позволяет сформировать наиболее устойчивую культуру организации, разделяемую всеми сотрудниками компании. На этапе зрелости компании, когда численность сотрудников компании измеряется тысячами, а география – регионами и странами, вопрос развития организационной культуры переходит на уровень стратегических задач. Без нее эффективное функционирование организации не только затруднено, но часто и вообще невозможно.

Анализ организационной структуры с позиций процесса повышения

конкурентоспособности направлен на получение ответа на следующий вопрос: в какой мере существующая организационная структура может способствовать либо же мешать повышению конкурентоспособности организации? К сожалению, нет алгоритмизированных схем, позволяющих четко и однозначно подойти к поиску ответа на этот вопрос<sup>60</sup>.

Организационная структура управления в значительной мере определяет результативность взаимодействия подразделений и эффективность функционирования управляющей системы в целом. Поэтому она должна строиться с таким расчетом, чтобы обеспечивать достижение целей организации с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Формирование организационных структур управления должно быть направлено на концентрацию однородных видов управленческой деятельности, ликвидацию многоступенчатости и устранение излишних звеньев управления. При проектировании организационных структур управления учитываются такие принципы, как соответствие организационной структуры содержанию деятельности объекта управления, способность к трансформации, оперативность в передаче управляющего воздействия, оптимизация уровней управления, сбалансированность прав и полномочий, равномерность нагрузки на все звенья управления и сопряженность деятельности всех структурных подразделений организации.

При формировании аппарата управления наряду с принципами проектирования организационных структур управления должна в полной мере учитываться специфика деятельности подразделений организации, что выражается в выборе типа организационной структуры управления для каждой организации<sup>61</sup>.

Многогранность сочетания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура

---

<sup>60</sup> Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008. – с. 64.

<sup>61</sup> Иванникова Н.Н., Лурье Д.А. Организационная культура. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2009. – с. 63.

должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления: последние определяются политикой, процедурами, правилами должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении необходимо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условие работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений<sup>62</sup>.

Конкурентная стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый

---

<sup>62</sup> Замедлина Е.А. Организационная культура. – М.: РИОР, 2009. – с. 102.

раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения<sup>63</sup>.

Организационная структура также является фактором повышения эффективности организации.

Эффективность – соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности структуры организации являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

Первый фактор характеризует качество ресурсов, их экономию в процессе управления и возможность пополнения и накопления.

Второй фактор отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

Третий фактор отражает реальность и значительность целей, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности организации, ее стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственными характеристиками организаций и, в первую очередь с их структурой.

Необходимость обеспечения и сохранения конкурентоспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней среды определяет цели, средства и направления организационного совершенствования. Отечественные предприятия проводят широкомасштабную структурную перестройку, но очень

---

<sup>63</sup> Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008. – с. 79.

часто организационные структуры создаются самим аппаратом управления с ориентацией не на научные рекомендации, а прежде всего на собственные интересы. Между тем, эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

По публикациям последних лет список основных направлений реформирования предприятия может быть дополнен такими направлениями как:

- создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т. п.;
- поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпыванием производственно-технологических возможностей предприятия;
- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции;
- устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды (продажа неиспользуемых основных фондов, передача их на основании договора аренды, вычленении каких-либо подразделений в самостоятельные предприятия и т. д.);

- создание новых видов продукции, услуг технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;
- внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание;
- создание культуры организации, что обеспечивает мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают форму традиций и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат<sup>64</sup>.

Таким образом, совершенствование организационной структуры в рамках улучшения конкурентоспособности предприятия может осуществляться по трем основным направлениям.

1. Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений (изменений), которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращение числа уровней управления.
2. Создание комплексной структуры через включение органических структур (инновационных отделов, блока развития и т. д.) в существующую механическую. Так называемые выделенные структуры, функции которых заключаются в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление - основное условие обеспечения конкурентоспособности и эффективности структур в данный период.
3. Замена структур механического типа на адаптивные. Этот

---

<sup>64</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: Инфра-М, 2009. – с. 48.

радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

Значение культуры как совокупности принятых на предприятии принципиальных убеждений, ценностей, традиций, норм, обычае сегодня не подвергается сомнению. Отмечается тенденция мирового менеджмента к усилению кооперативного вектора в управленческом взаимодействии, поскольку конкурентоспособность организации зависит от эффективности коллективного труда, которая в свою очередь определяется уровнем развития культуры организации.

### **3.2 Направления совершенствования системы мотивации**

Важнейшей задачей, которая стоит перед современным российским предприятием не меняется на протяжении всей человеческой истории – это проблема разработка механизмом управления производительным трудом сотрудника. Получить окончательное решение этой задачи невозможно, так как мотивы труда склонны к быстрым изменениям. Персонал относительно быстро приспосабливается к любой, даже самой теоретически правильно выстроенной и практически апробированной системе мотивации.

В условиях развитых рыночных отношений ценность человеческих ресурсов компании начинает осознаваться работодателем, ведь именно люди - источники инноваций, без которых невозможны выживание и победа в конкурентной борьбе. Можно говорить о специфическом ресурсе фирмы, который связан с человеком – работником – человеческом капитале<sup>65</sup>.

Под человеческим капиталом понимается часть имущества, некий фонд, обеспечивающий труду перманентный (постоянный, непрерывный) доход. Этот доход можно представить как дисконтированную заработную плату (приведенную к текущему моменту средневзвешенную величину годовых

---

<sup>65</sup> Озерникова Т. Работодатель с "человеческим лицом". Как происходит трансформация социальной ответственности бизнеса в условиях кризиса // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2009. N 11. С. 20 - 26.

заработков), получаемую работником в течение всего трудоспособного периода жизни<sup>66</sup>.

По определению Г. Беккера, человеческий капитал есть форма капитала, выступающего составной частью человека и источником его будущих заработков и/или неденежных выгод. Он состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров - продуктов и услуг<sup>67</sup>.

Возможность высвобождения потенциальных возможностей работника и превращения их в действительные ресурсы фирмы осуществляется посредством применения системы мотивации.

Мотивация как понятие пришло в менеджмент из психологии. В психофизиологии мотивация определяется как эмоционально окрашенное стремление человека к удовлетворению ведущих потребностей.

Авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации<sup>68</sup>.

В.А. Спивак считает мотивацию структурой, системой мотивов деятельности и поведения субъекта.<sup>69</sup>

В.В. Травин и В.А. Дятлов под мотивацией труда понимают стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности<sup>70</sup>.

По мнению коллектива авторов учебника мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных

---

<sup>66</sup> Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. - СПб.: Наука, 2009. С. 15.

<sup>67</sup> Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. - 1993. - N 11. - С. 109 - 119.

<sup>68</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Вильямс, 2006. с. 230.

<sup>69</sup> Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2009.

<sup>70</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2005. С. 108.

ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала<sup>71</sup>.

Как видно из приведенных определений, мотивацию определяют одновременно как системой, образованием и как процессом, что лишний раз свидетельствует о сложности этого понятия.

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний, в свою очередь, стремится получать как можно больше. Среди всех направлений повышения эффективности управления человеческими ресурсами наиболее актуальным является усиление взаимосвязи заработной платы с основными показателями результативности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также деловая оценка человеческих ресурсов. На протяжении последних лет в экономике нашей страны отмечался необоснованно высокий рост заработной платы, опережающий темпы роста производительности труда и объемы выпускаемой продукции. Сохранение данной тенденции может привести к снижению заинтересованности работников в результатах своего труда, а значит, к ухудшению качества выпускаемой продукции и снижению объемов ее производства<sup>72</sup>.

По мнению Т. Озерниковой проблемы формирования системы вознаграждений на российских предприятиях связаны как со сложившимися стереотипами, так и с недостаточно прочным экономическим положением многих предприятий. Можно констатировать тенденцию к снижению постоянной части заработка и увеличению переменной части, связанной с конечными результатами работы организации. Применение разновидностей бестарифных систем основано на отсутствии гарантированного уровня оплаты

---

<sup>71</sup> Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 142.

<sup>72</sup> Сироткина Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика / Н.В. Сироткина. – Воронеж : ВИИС, 2008. С. 56.

и распределении коллективного фонда оплаты труда. При этом механизмы учета индивидуального вклада работника в общие результаты несовершенны. Учет рыночных факторов, в том числе уровней заработной платы, осуществляется в значительной степени интуитивно, нежели на основе объективной информации<sup>73</sup>.

Проблемы и неудачи в проектировании систем экономических вознаграждений связаны с приверженностью к традиционным системам. Характеризуя системы вознаграждений, Дж. Хант отмечает, что «самые плохие» системы - это твердые оклады и другие повременные системы оплаты<sup>74</sup>. Иногда традиционной системой считается оплата по результатам в сочетании с учетом сложности труда<sup>75</sup>. Главный недостаток оплаты по результатам - это жесткая зависимость эффективности такой системы от качества оценки результатов индивидуального труда каждого работника. Трудоемкость создания и применения систем оценки результативности не всегда оправдывается повышением результативности и эффективности труда при применении традиционных систем.

В то же время традиционные системы вознаграждений обладают рядом достоинств: простота, объективность, низкие издержки по администрированию. Представляется эффективным «дополнение» традиционной системы элементами нетрадиционных, когда активно используются участие в прибылях и премирование по результатам работы организации. Иногда нетрадиционные системы охватывают только часть работников (отдельные категории и подразделения). Необходимо отметить, что учесть и оценить реальный вклад работника в результаты деятельности всей организации еще сложнее, чем определить его индивидуальную результативность.

---

<sup>73</sup> Озерникова Т. Зависимость результата работы от материальной мотивации работника // Кадровик. Трудовое право для кадровика, 2008, N 12.

<sup>74</sup> Хант Дж. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. С. 56.

<sup>75</sup> Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. С. 196 - 197.

Помимо эффективности системы оценки на мотивационную роль экономических вознаграждений негативно влияют и субъективные факторы (субъективность руководства), и выбор неправильных принципов построения системы вознаграждений, и необходимость учета неблагоприятных внешних воздействий (инфляционные процессы).

Необходимо отметить, что определяющее влияние на мотивацию оказывает уровень оплаты. Можно разработать системы распределения заработка с адекватной оценкой и учетом трудового вклада, но они не будут стимулировать работника, если уровень заработка обеспечивает ему нищенские условия существования.

В условиях экономического кризиса на первый взгляд материальное стимулирование гораздо более приоритетно для сотрудника. Это объясняется тем, что для человека оплата труда всегда связана с оценкой приемлемости результатов его работы, а значит, постоянно находится в центре внимания. Действие мер нематериального характера часто воспринимается работником лишь в сравнении с худшими условиями труда, и нередко эти меры не воспринимаются как самостоятельные стимулы.

Следуя цели стимулирования персонала, состоящей в формировании устойчивого позитивного настроения сотрудников на активный, добросовестный и эффективный труд, организации должны понимать, что активность персонала и его долгосрочная заинтересованность в эффективном труде, создающие основу успеха компании, являются следствием влияния факторов, возникающих по большей части в сфере нематериального стимулирования.

### **3.3 Направления совершенствования российской школы менеджмента**

В советское время при обосновании создания большинства предприятий приоритет отдавался, с одной стороны, «оборонным» факторам, с другой, крупным масштабам производства, выстраивании технологических цепочек производства конечной продукции. По сути создавались рациональные территориально-производственные комплексы, ориентированные на

постоянные производственные связи, небольшой ассортимент продукции с небольшим уровнем гибкости по его изменению. Разрыв хозяйственных связей, произошедший в результате приватизации, создал для предприятий серьезные социальные и экономические проблемы. Чтобы выжить в условиях перехода к новой системе хозяйствования, каждому советскому предприятию нужны были новые бизнес-идеи, непривычные для многих виды работ и услуг. Это потребовало не только гибкости функций управления, но и перехода к широкому, в том числе и непрофильному ассортименту выпускаемой продукции. Традиционное функциональное построение систем управления здесь оказалось уместным: управляя разнородными, по своей сути, операциями, нужно было опираться на что-то стабильное. Функциональное управление казалось единственно возможным. Но универсальность хороша лишь до тех пор, пока на рынке нет конкуренции. С ее появлением соревноваться с компаниями, специализирующимися на конкретных сегментах рынка, становится все труднее. Поэтому возникает необходимость ограничиваться определенным сектором (продуктов или услуг), считаясь со стратегией концентрации. А это требует изменения всех функций управления и компетенции управленца. Но «функционально гибкая» система, при которой работникам практически безразлично, что производить и чем торговать, не может быстро переориентироваться: слишком привычна непрофессиональная работа «мастеров на все руки». Если даже экономическая идея, заложенная в основу предприятия еще в советское время, остается эффективной как бизнес-идея, предприятие в рыночной среде все равно начинает переживать кризис. Проблема здесь не в квалификации специалистов, а в системе управления.

Рассматривая долгоживущие функциональные структуры, отметим следующие характерные особенности:

- формирование группы «экспертов», помощников руководителя. Их задача — распределять между сотрудниками исполнение технологических операций;

- формирование групп помощников экспертов, которые не отвечают за общую эффективность бизнес-системы, исполняют только свои обязанности, т. е. те элементы общей технологии, которые им поручил руководитель — главный «эксперт»;
- отсутствие горизонтальных связей между подразделениями;
- лавинообразный рост согласований, усложняющих бизнес-процесс;
- вовлечение большого количества работников, не влияющих на конечную эффективность бизнес-системы;
- концентрация функций и ответственности на руководителе и размывание их среди менеджеров.

Подобные характеристики указывают на кризис координации, характерный для управления по функциям. Много в появлении таких кризисов зависит от личности руководителя, но основная причина - в самой системе управления (организационной структуре). Выход из кризиса включает три варианта:

- принять решение о движении вперед и перейти к новой системе управления, лишенной негативных характеристик функциональной системы;
- остаться в данной ситуации, что равносильно повышению риска потери бизнеса, поскольку кризис имеет свойство разрушать систему управления;
- сократить функциональные подразделения и объемы работ. Современный менеджмент указывает на наличие двух принципов управления: функциональный и процессный. Все остальное — лишь примеры их практической реализации как в «чистом» виде, так и в сочетании различных комбинаций.

Функциональные системы построены обычно так, как показано на рис. 3. Суть функционального управления — контроль над исполнением сотрудниками их функций и строгое исполнение работниками указаний «эксперта». Норма управляемости, т.е. научно обоснованное количество

подчиненных, которых можно контролировать, составляет  $5 \pm 2$  человека. Определяющий параметр эффективности — профессиональная квалификация руководителя, поскольку он сам распределяет сферы деятельности между подчиненными. Относительно низкая норма управляемости объясняется тем, что руководителю (эксперту) нужно контролировать исполнение всех технологий, а это непросто. Кроме того, при любых изменениях условий руководитель должен внести соответствующие корректировки в технологии, довести изменения до исполнителей и проконтролировать точность и корректность исполнения.

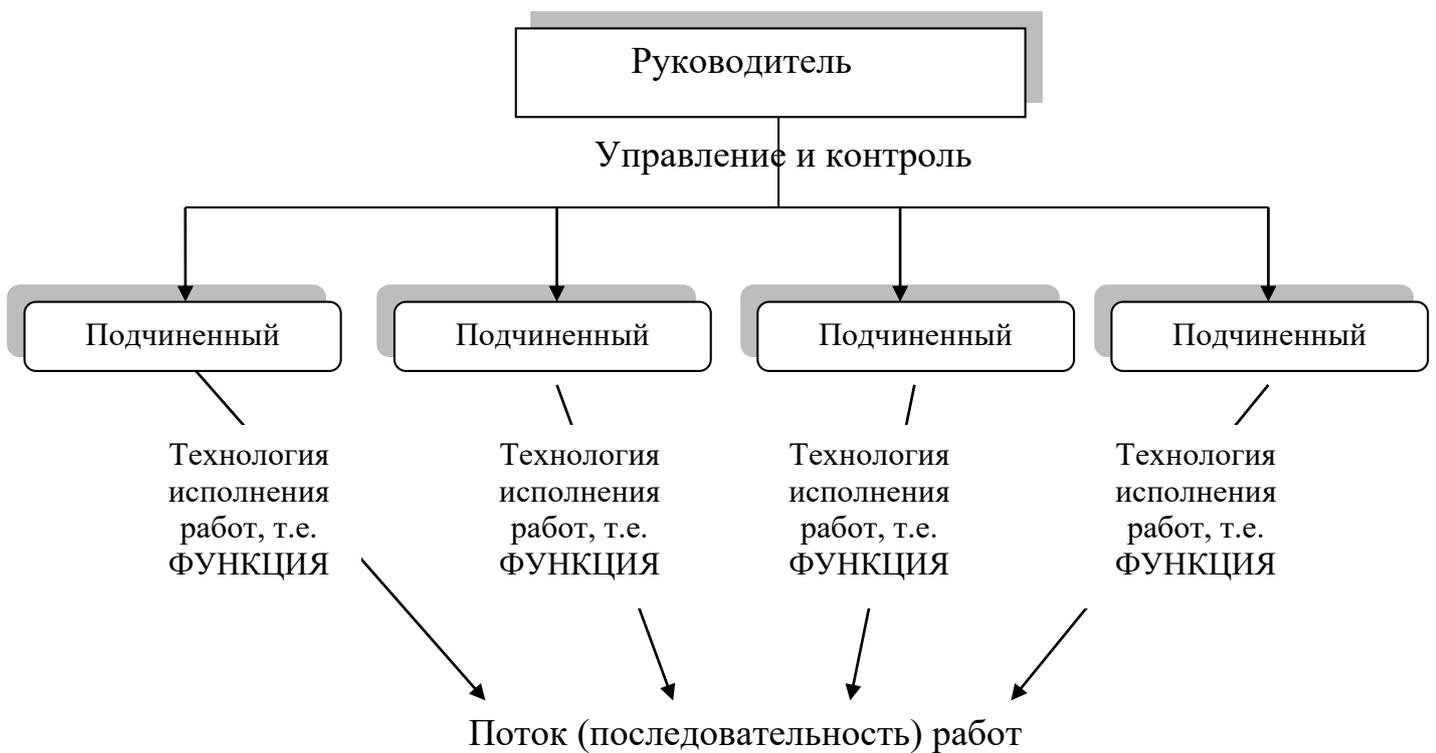


Рис. 3. Функциональное управление

Любые внешние влияния приводят к изменению всей технологии работы, что неизбежно влечет за собой реорганизацию системы управления: необходимо переучивать либо привлекать новых людей. Но постоянно переучивать персонал невозможно. Поэтому принятие решений по-прежнему замыкается на руководителе-эксперте. Происходит его перегрузка «текучкой», а исполнители не видят своего вклада в результатах деятельности предприятия.

Альтернативой функциональному управлению выступает «управление по процессам» (основа — «управление по целям» П. Друкера). Наиболее широкое распространение оно получило при организации работы в НИИ и КБ. Возможно, именно поэтому такое управление неоднозначно воспринимается современными российскими менеджерами. Суть же его — в контроле не технологий, а результатов работ (рис. 4).

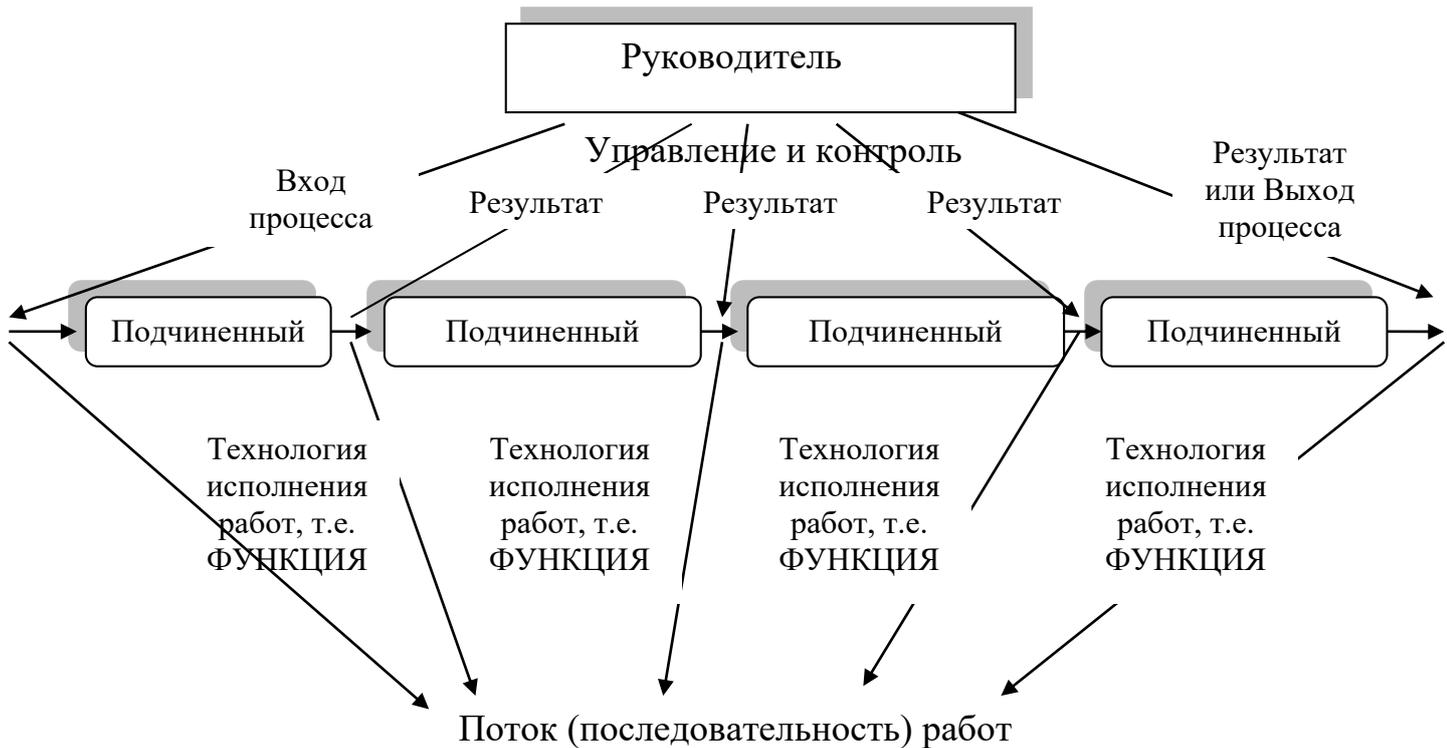


Рис. 4. Управление по процессам [целям]

Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного результата. В данном принципе управления выделяются элементы бизнес-процесса, каждый из которых также имеет конкретные и измеримые «входы» (ресурсы) и «выходы» — результаты. Руководитель контролирует их лишь на границах бизнес-процесса. Контролируются не технологии, а границы подпроцессов. Реально делегируются полномочия и ответственность, исполнитель вправе сам выбирать технологии, необходимые для достижения результата. К уровню квалификации исполнителя предъявляются серьезные требования.

Руководитель, применяющий такой подход, уже не является функциональным управленцем, специалистом-«экспертом». Он — «менеджер», заинтересованный в достижении конечного результата. Понимание целей организации, параметров эффективности и есть главное концептуальное отличие менеджера от функционального эксперта или администратора. Главный критерий эффективности процессного управления — достижение целей группой, отделом, департаментом, предприятием.

Норма управляемости в этом случае уже составляет  $12 \pm 5$  человек, т.е. практически в 3 раза выше по сравнению с функциональным управлением. Это объясняется тем, что менеджер не контролирует технологии исполнения работ, а каждый исполнитель должен сам четко представлять себе ожидаемые результаты.

Процессное управление, ориентированное на общий результат, складывающийся из локальных достижений, становится сегодня предпочтительным. Такое управление приводит к сокращению «этажей власти» (за счет увеличения нормы управляемости), точному определению результатов деятельности, как общих, так и личных. Данный подход позволяет существенно сократить количество работающих за счет сокращения избыточных и ненужных работ, придать деятельности предприятия целенаправленность и сформировать эффективную систему мотивации работы персонала.

Вместе с тем при проектировании систем управления возникает дополнительная сложность в таком «разрезании» всего комплекса работ, при котором становится возможным сформировать относительно самостоятельные участки. Именно на эти участки назначаются так называемые «владельцы процессов». Более того, совокупность подобных участков и составляет бизнес-процессы.

Формирование бизнес-процессов на подобных принципах решает две следующие задачи.

Во-первых, оптимизация процессов в основной и вспомогательной деятельности по критерию издержек и технологической рациональности.

Реформирование производственных, информационных и экономических процессов таким образом создает набор оптимальных бизнес-процессов, на которых базируется система оптимальных управленческих процессов. Сочетание оптимальных бизнес- и управленческих процессов в современной управленческой науке выделяется как важнейшая составляющая эффективного менеджмента в динамичной внешней среде и поддержания конкурентоспособности.

Во-вторых, выделение самостоятельных участков проводится по следующим принципам. Это объединение технологически связанных работ, с одной стороны. С другой, — обеспечение минимальных связей с соседними участками и другими бизнес-процессами. Подобная группа работ закрепляется за «владельцем процесса», т.е. за менеджером, для которого созданы все условия для самостоятельной рационализации работ внутри участка с целью достижения максимальной эффективности. Более того, по каждому из таких участков выработаны показатели «входа» и «выхода». Установление значений «входа» и «выхода» обеспечивает для менеджмента более высокий уровень управления систему контроля за результатами работы, а не за «выполнением технологии работ».

Иными словами, реформирование бизнес-процессов на принципах процессного управления не только оптимизирует процессы основной деятельности предприятия, но и формирует базу для построения эффективной системы управления организации в целом.

Отметим, что только совокупность оптимальных управленческих процессов, построенных на оптимальных бизнес-процессах, создает базу для эффективного менеджмента и повышения конкурентоспособности бизнеса.

К недостаткам процессного подхода следует отнести низкую социальную приемлемость (оплата только по результатам и жесткие требования), более сложное по сравнению с функциональным управлением проектирование системы управления (за счет детализации и формализации результатов работ) и необходимость изменения менталитета руководителей.

**Выводы по третьей главе работы:**

Эффективное управление возможно только тогда, когда есть понимание, откуда, куда и с какой скоростью мы движемся, как работает механизм, обеспечивающий это движение. Естественно, при управлении организационным поведением необходимы соответствующие системы менеджмента.

В настоящее время идет глобальное развитие рынка, уровень управления в компаниях стремительно повышается. Для того чтобы организация эффективно работала и была конкурентоспособной, она должна постоянно совершенствовать качество выпускаемого ею продукта. Соответственно, возрастают и требования к персоналу.

Совершенствование персонала - двигатель бизнеса. Таким образом, через развитие личности каждого сотрудника можно достичь прогресса в целом в работе предприятия. Важно, чтобы именно топ-менеджмент компании четко осознавал, что независимо от специализации каждый человек должен совершенствовать свои навыки и повышать уровень знаний.

Результативность работы сотрудника зависит от двух факторов. Первый и, как показывает практика, не самый главный - профессиональные знания, умения и навыки, компетенция специалиста. Второй - отношение сотрудника к работе, желание ее выполнять, то есть уровень мотивации. Чтобы организация была эффективной, менеджеру просто необходимо создавать систему мотивации и поддерживать в работниках тот настрой, который и приводит к высоким достижениям.

Ключевым пунктом в понимании основ корпоративной культуры организации является некая базовая установка на взаимодействие, разделяемая большинством (имеющим «критическую массу») менеджмента. Эта базовая установка во многом определяет, какие отношения в организации будут установлены между администрацией и другим персоналом, между руководителями и подчиненными, между подразделениями и сотрудниками, между организацией и работником этой организации. Понимание природы

психологических и социально-психологических механизмов делает процесс формирования корпоративной культуры эффективным механизмом управления организационным поведением.

## Заключение

Успех в бизнесе определяется сложной совокупностью множества самых разных факторов, условий и обстоятельств. Важнейшим является создание особой роли управления в судьбе бизнеса. Предприятие, существует и развивается в зависимости от характера циклических изменений в его структуре и внешней среде. Российская конкурентная среда бизнеса в целом и среда деятельности агентства недвижимости в частности является агрессивной, так как конкурентные отношения в ней далеки от цивилизованных. Современная бизнес-среда предъявляет жесткие требования к предприятиям и организациям, которые вынуждены искать способы выживания в непростых условиях. Большинство организаций разоряются и влчат жалкое существование, и лишь немногим из выживших удастся стать лидерами, еще меньшему количеству – сохранить лидерство. Причина многих банкротств и неудач – непрофессионализм управленцев, которые не могут должным образом спроектировать систему управления, наладить реагирование на изменчивость внешней агрессивной среды, вывести организацию на путь устойчивого долговременного развития.

Организация должна постоянно находиться на стадии роста, развития. Кризисы в организации должны быть управляемыми и превентивными, т.е. не быть следствием внешних событий, а быть спровоцированной изнутри подготовкой к использованию благоприятных возможностей или нейтрализации потенциальных угроз. Конечно, развитие организации количественное, невозможное без проявления активности по отношению к внешней среде, может прерываться на время по причине недостаточности ресурсов. В таких случаях имеет смысл уход в «защитную» позицию для перегруппировки сил. И здесь надо различать понятия роста количественного, качественного и развития. Главная идея, связанная с развитием, - это необходимость именно постоянного развития, у которого есть лишь одна альтернатива – деградация.

В современных условиях создаются новые типы организаций, такие как «органический», «обучающийся», «саморазвивающийся», «сетевой», «открытый системный», «виртуальный», «интеллектуальный», «информационный», «многомерный», «круговая корпорация». Многие уже существующие классические организации трансформируются в социальную организацию органического типа. Данные организации социально-адаптивные относительно изменений внешней социальной среды, основаны на принципах социального согласия, социальной ответственности, системе инновационных факторов мотивации трудовой деятельности работников. Переход к современному органическому типу социальной организации предусматривает необходимость обновления системы факторов мотивации трудовой деятельности работников, развития нематериальных инновационных факторов мотивации трудовой деятельности работников организации.

Система управления всей организацией может быть разного вида – линейная, линейно-функциональная, матричная, штабная и т.д. Задача – подобрать такую систему управления, которая характеризовалась бы наибольшей устойчивостью именно в данной конкретной среде. Основными характеристиками системы управления являются: количество уровней иерархии, масштаб управляемости, распределение прав и ответственности, баланс централизации и децентрализации, соотношение дифференциации и интеграции, связи в организации и координация и т.д.

**Список литературы**

1. Административная этика / Под общей редакцией профессора В.Л.Романова, -М., РАГС, 2005.
2. Базаров Т.Ю. Игра как средство командообразования. В кн.: Психология сегодня. Ежегодник РПО, т. 2, вып. 2. - М., 2006.
3. Балабанова Е.С. Особенности российской экономической ментальности //Мир России. 2001. №3.
4. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. - 1993. - N 11.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Проспект, 2006.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. —М.: МГУ, 2005.
7. Высоцкая Н.В., Высоцкий Л.Л. Систематизация функций менеджмента через процессное наполнение // Социально-экономические проблемы совершенствования управления деятельностью: теория и опыт: материалы Международной науч.-практ. конференции. — Новосибирск.: Новосиб. гос. агр. ун-т, 2008.
8. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005.
9. Голикова Ю. А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике : учебное пособие. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2005.
10. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. - СПб.: Наука, 2009.
11. Дюльманова Т.М., Экономическая безопасность национальной экономической системы России в условиях глобализации, – Саратов: Изд. центр СГСЭУ, 2006.
12. Ермолаева С.Г. Этика деловых отношений, - Екатеринбург, УГТУ–УПИ, 2006.

- 13.Замедлина Е.А. Организационная культура. – М.: РИОР, 2009.
- 14.Захарова Т.И. «Культурная» корпоративная культура.// Экономические науки. – 2006. - №10.
- 15.Иванникова Н.Н., Лурье Д.А. Организационная культура. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2009.
- 16.Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 17.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2002.
- 18.Кибанов А., Григор О., Мамед-Заде. Выжить и достичь стабильности. Разные модели корпоративного управления // Кадровый менеджмент. 2007. N 2.
- 19.Колбцева О. В процессе постоянного самообновления // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 4.
- 20.Колбцева О., Гончарук Е. В процессе постоянного самообновления // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 4.
- 21.Кравченко А.И. История менеджмента, - М., Академ. Проект: Трикста, 2005.
- 22.Ладанов Н.Д. Практический менеджмент, - М.: «Элник», 2003. С. 56.
- 23.Логвинов А.М. Эволюция производственной организации в последней трети XX века. - Красноярск: Поликом, 2004. С. 42.
- 24.Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. — М.: Дело, 2001.
- 25.Мансуров Р. Внедрение грейдинга в промышленной компании // Управление персоналом, 2009, N 14.
- 26.Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/Под ред. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
- 27.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Вильямс, 2006.

28. Никифоров А., Лубков А. Основные направления реформирования заработной платы // Экономист. 2007. №4. с. 42.
29. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М, 2009.
30. Одегов Ю., Котова Л. Предприятия должны получить высококвалифицированных специалистов. О формировании кадровой политики организаций, работающих на отечественном рынке // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007, N 11.
31. Озерникова Т. Зависимость результата работы от материальной мотивации работника // Кадровик. Трудовое право для кадровика, 2008, N 12.
32. Озерникова Т. Работодатель с «человеческим лицом». Как происходит трансформация социальной ответственности бизнеса в условиях кризиса // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2009. N 11.
33. Пантелеева Е. Современный японский менеджмент // Управление персоналом, 2009, N 14.
34. Пахомова Н.Н. Проблема понятийной характеристики корпоративных отношений (теоретический и практический аспекты) // Юрист. - 2007. - N 4.
35. Петров А.Н. Стратегический менеджмент, -М.: ЮНИТИ, 2004.
36. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М, 2005.
37. Попов Г. Берегите русских//Независимая газета, 05.04.2000.
38. Потапов В.Я. Оценка и прогноз опасностей и угроз современной России // Право и безопасность. 2010. N 3-4(8-9).
39. Пятенко С.В. Особенности национальной работы // Финансовые и бухгалтерские консультации, 2007, N 3.
40. Римащевская Н., Ванной Д. И др. Окно в русскую частную жизнь. - М.: АCADEMIA, 2002.
41. Российская экономика в 2009 году. Тенденции и перспективы. - М.: ИЭПП, 2010.

- 42.Россия заняла 154-е место в рейтинге коррупции // <http://www.novopol.ru/rossiya-zanyala-e-mesto-v-reytinge-korrupsii-text91709.html>
- 43.Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: производство, финансы, банки.- М.: ЗАО «Финстатинформ», 2009.
- 44.Сироткина Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика / Н.В. Сироткина. – Воронеж : ВИИС, 2008.
- 45.Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: Инфра-М, 2009.
- 46.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2009.
- 47.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2005.
- 48.Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., Проспект, 2002.
- 49.Управление в России. -СПб., «ИКФ АЛЬТ», 2004. С. 26.
- 50.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2005.
- 51.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.
- 52.Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КноРус, 2008.
- 53.Фей К., Денисом Д. Организационная культура и эффективность Российский контекст // Вопросы экономики. - 2005. - № 4.
- 54.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения.- М., 1989; Форд Г. Сегодня и завтра, -М., 1992.
- 55.Хаймурзина Н.З. Определение понятия «риск» / Н.З. Хаймурзина // Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы: Труды международной научно-практической конференции, 6-11 июня 2005 г. – СПб.: Издательство Политехнического университета, 2005.

56. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
57. Хасэгава К. Метаморфозы технологии «кайдзен» в России // Управление персоналом, 2008, N 21.
58. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. 2002. N 1.
59. Хлопова Т. Трудовой потенциал страны // Служба кадров, 2009, №2.
60. Череповский А. Профессионализм - основа совершенствования // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, N 4.
61. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006.
62. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях –М. : ГроссМедиа, 2007. С. 156.
63. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях –М., ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
64. Ширинкин П.С. Этноконструктивистский подход в оценке биохимической энергетики великорусского суперэтноса: 420 лет спустя, некоторые итоги и результаты. География и регион (Регионоведение и региональная организация общества). — Пермь, 2002.
65. Шулындин Б.П. Российский менталитет в сценариях перемен // Социологические исследования. 1999. № 12.
66. Этические проблемы деловой жизни //Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса.- М.,2007.
67. Яськов Е.Ф. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2009.

Таблица 1

## Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

<b>14 принципов административного управления Л. Файоля</b>	<b>12 принципов производительности Г. Эмерсона</b>
1. Неотделимость власти от ответственности	1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели
2. Разделение труда	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин
3. Единство распоряжения, или единоначалие	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»	5. Справедливое отношение к персоналу
6. Подчинение индивидуальных интересов общим	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Справедливое для всех вознаграждение	7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчить хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее»
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей	9. Нормализация условий труда
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»	10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации	11. Письменные стандартные инструкции
12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления	12. Вознаграждение за производительность
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия	
14. Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде	

## Основные положения старой и новой парадигмы управления

Старая парадигма	Новая парадигма
1. Предприятие - «закрытая» система, цели, задачи, и условия деятельности которые достаточно стабильны	1. Предприятие – «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов производства и услуг	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды
Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями и условиями для реализации их потенциала
Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства



Рис. 1. Цели концепции «Менеджмент без иерархии»

## Современные концепции в развитии производственного менеджмента

Название концепции	Сущность концепции
Just – in Time Production (JIT)	Философия менеджмента, нацеленная на устранение потерь в производстве и в смежных сферах деятельности. Изготовление подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку
Total Quality Control (TQC)	Концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей
Total Productive Maintenance (TPM)	Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации
Lean Management \ Lean Production	Концепция предлагает философию «стройности». Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственность за экономический успех своего продукта
Бенчмаркинг	Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентноспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных областях. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках.
Реинжиниринг бизнес – процессов	Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес – процессов. Реинжиниринг бизнеса означает «начать с нуля».