# Виды современных менеджеров и их функции

Доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета Маленков Ю.А.

Человеческое общество, изменяясь, одновременно изменяет содержание труда и функции современного менеджера. Отчетливое понимание сущности и приоритетов, выполняемых менеджерами функций, является необходимым условием эффективности любой организации. На различных этапах развития менеджмента доминировали разные подходы к анализу функций менеджеров. Одна из наиболее ранних классификаций функций менеджеров была дана А. Файолем (H. Fayol), инженером, ученым и предпринимателем еще в 1916 г. в его книге «Общее и промышленное административное управление»1 , в которой функции административного управления включали планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. В течение многих лет эта классификация оставалась практически неизменной, хотя функции менеджера непрерывно расширялись. В 30-40-е годы 20 века Честер Барнард, основываясь на собственном опыте работы президентом крупной компании и исследованиях процессов управления, пришел к выводу, что главное назначение менеджера связать цели организации и обеспечить выполнение каждым работником своих обязанностей посредством эффективной коммуникации. Один из ведущих современных специалистов по менеджменту профессор П. Друкер считает, что главное функциональное назначение менеджера это принятие решений2. Широкое распространение получил ролевой подход к описанию функций менеджеров предложенный, в 70–е годы 20 века Г. Минтцбергом. Его сущность в представлении выполнения менеджерами своих функций в виде функциональных ролей, включающих межличностные роли (лидерство, руководство, связи и контакты), информационные (мониторинг, распространение информации, представительство или передача информации во внешнюю среду организации), роли принятия решений (предпринимательский подход, устранение помех в деятельности, распределение ресурсов, посредничество на переговорах.)3. В современных подходах к описанию функций менеджмента выбирается один из вышеуказанных подходов или их комбинация, основой при этом является процессный подход4.

Процессный подход к описанию функций менеджера характерен для традиционных систем управления, но многие руководители, создавая многочисленные планы, проводя различные организационные и координационные мероприятия, принимая решения, тем не менее, не отвечают главному назначению менеджера – обеспечивать эффективное достижение организациями высокой конкурентоспособности, лидерства и ключевых конечных результатов, для чего собственно и создаются системы управления. Реальны и типичны для многих организаций ситуации выполнения менеджерами всех ролевых функций, но при этом достигающих низких результатов. Поэтому в современных условиях необходима классификация менеджеров не по процессным характеристика, а по эффективности выполняемых ими функций и в зависимости от их главного назначения – достижения ими результатов. Для определения эффективности выполнения менеджерами функций нужно, прежде всего, дифференцировать менеджеров по их влиянию на организацию в целом, определить наиболее характерные для них функции. Следует отметить, что роль и функция отличны по природе и сущности. Роль может выполняться эпизодически, а функция должна выполняться периодически и включать повторение действий.

Функциональная роль менеджера это система поведенческих характеристик, обладающая целевым единством, отвечающая заранее заданным принципам действий и ожиданий, лиц ее определивших. Но при ролевом подходе менеджера оценивают по процессным характеристикам выполнения им функций, затраченному на них времени, а не по достигнутым результатам. В результате многие управленческие работники вовремя приходят на работу, тщательно выполняют свои функции, в основном рутинные, информационные, а оказывается, что они реализуют неэффективные концепции и создают лишь видимость принятия и выполнения эффективных решений. В зависимости от особенностей личности, социальной среды, его целей, внутренних мотивов и ценностей менеджер может способствовать прогрессивному развитию организации или наоборот снижать ее эффективность и даже приводить организацию к краху.

Менеджер нужен организациям в первую очередь для достижения высоких конечных результатов на его участке общего управленческого труда. Профессионализм работы менеджера, даже если он использует в процессе управления новейшие технологии и средства управления без достижения осязаемых конечных результатов полностью обесценивается.

Процессный подход к функциям управления не учитывает высоких рисков, присущих современной экономике. Глобальная информатизация общества превращает даже обычных менеджеров в критические факторы всей организации. В условиях системы электронных платежей и недостаточно эффективного контроля и распределения власти менеджер, имеющий доступ к финансовым ресурсам организации может разорить ее в течение 4 – 6 часов. Так, 3 года назад один из крупнейших банков Великобритании был разорен всего в течение нескольких часов одним из его менеджеров. Организованная им рискованная игра на повышение курса иены, имевшая целью превратить банк в мирового лидера банковской сферы, вследствие неожиданного землетрясения в Японии и падения курса иены привела к полному истощению активов банка. Это сделал всего один менеджер среднего уровня. Парадоксально, что этот менеджер достаточно эффективно выполнял основные управленческие роли, включая предпринимательскую, так как он шел на предпринимательский риск, но его банк стал банкротом.

В современных организациях чисто функциональный подход к описанию деятельности менеджеров занимает главное место. Перед менеджерами ставят производственные задачи и определяют выполняемые ими функции, при этом помещая их в «Прокрустово ложе» заранее предписанных им действий. Но среди них, как показывают обследования ряда организаций, практически полностью отсутствуют функции поиска новых путей решения задач (инновационный компонент) и развитие личности работника и внутренней культуры (культурный компонент). В качестве примера рассмотрим результаты управленческой диагностики, проведенной в 2001 г. среди менеджеров ведущих подразделений крупной российской транспортной компании, в составе которой преимущественно сотрудники молодого и среднего возраста, оснащенные современными информационными технологиями и управляющие сложными технологическими процессами. Путем приобретения и применения новейшей зарубежной техники, строительства современных зданий и сооружений, тщательного отбора персонала, и введения жестких правил по работе с клиентами, руководству удалось достичь европейских стандартов обслуживания клиентов, обеспечить поддержание порядка, четкости, чистоты помещений и аккуратности в обслуживании клиентов, что всегда было проблемой для российских руководителей. Но на этом фоне резко контрастирует практически полная пассивность персонала в области инноваций.

Таблица 1. Внедрение и стимулирование инноваций менеджерами крупной российской транспортной компании (2000 г.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Инновации | Многокритериальные характеристики эффективности менеджеров | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Сводные данные |
| Количество нововведений по моему направлению работы внедренных за последний месяц | 1 | 0 | 3 |  |  | 2 | 0 | 1 | 0,9 |
| Количество нововведений по моему направлению работы внедренных за последний год | 5 | 2 | 10 |  | 4 | 10 | 3 | 5 | 4,9 |
| Количество моих работников внесших новые идеи за последний месяц | 1 | 1 | 2 |  | 1 |  | 4 | 2 | 1,4 |
| Количество моих работников, получивших вознаграждение за инновации в прошлом месяце | 1 | 1 |  |  |  |  | 0 | 0 | 0,3 |
| Общий эффект от внедренных инноваций (доп. прибыль тыс. руб., экономия времени) |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 |
| Не могу оценить, так как не веду учета |  |  |  | 1 |  |  |  |  | 0,1 |

Для изучаемой компании характерно отсутствие инноваций в стратегии внутреннего развития, ставка делается лишь на закупки техники и оборудования, но не на управленческие процессы. Менеджеры не ведут учет инноваций в своих подразделениях, не анализируют и не могут оценить их эффективность. Как показывают приведенные данные, инновации не стимулируются, а экономические их результаты не планируются. Лишь в 2–х из 8 подразделений осуществляются инновации, но и они не столь существенны. Отсутствие функций стимулирования инноваций уже в ближайшее время неизбежно приведет к механическому выполнению функций. В этом убеждает и то, что среди анализируемых менеджеров практически все инновации предлагались только новыми работниками корпорации, а менеджеры, проработавшие в компании некоторое время, практически полностью перестают выполнять свою важнейшую функцию - инновационное развитие своих подразделений. Главная причина столь низкой инновационной активности сохранение в новой компании старых принципов управления, предписывающих действия работников исключительно по указаниям руководства. Менеджеры сосредоточены на своих функциях и процессах, а не на целях и результатах, они стремятся к личной адаптации и комфорту, используя для этого конформизм, вместо разработки и внесения изменений, сопряженных с возможными конфликтами и риском, но обеспечивающих рост конкурентоспособности и эффективности организации.

Одной из наиболее серьезных проблем роста эффективности организаций является типичное расхождение в организациях ролей руководителя и лидера, функции которых, как правило, не совпадают. Дело в том, что руководителей более, чем достаточно, а лидеров всегда не хватает. Лидер это человек способный быстро принимать эффективные решения, легко вовлекающий работников в их выполнение без какого бы то ни было принуждения и длительного убеждения, пользующийся искренним уважением и даже восхищением людей его окружающих. Лидер не может обходиться без коллектива, так же как коллектив без лидера является всего лишь формальным и малоэффективным объединением группы лиц. Руководитель это менеджер, формально позиционированный в иерархической структуре управления, чьи решения могут выполняться, но могут лишь подменяться имитацией их выполнения работниками. Ч. Барнард утверждал, что решение, с которым не согласны работники, вообще никогда не будет выполнено. Поэтому исключительно важным условием роста эффективности организации является соединение функций лидера и руководителя. Для этого есть два основных пути – развивать функции лидеров у руководителей и обеспечивать приход новых лидеров на руководящие должности.

К сожалению, в российских условиях первый путь малоэффективен из-за слабого распространения методов обучения лидерству и систем выявления талантливых лидеров, а также из-за глубокой бюрократизации подбора и расстановки кадров, которая препятствует их появлению в организациях. Не меньшим барьером является и исконно завышенная, не соответствующая действительности самооценка типичного российского руководителя, который давно исключил обучение и самообучения из своих функций. Его упорное нежелание обучаться граничит с пренебрежением к новым знаниям, в то время как во всем мире и менеджер торгового зала, и президент компании в равной степени считают своей важнейшей функцией непрерывное обучение и самообучение.

Настоящее лидерство всегда ведет к раскрепощению внутренних резервов персонала, раскрытию уникальных особенностей людей, подавляемых в условиях бюрократии. Но многие российские руководители вместо сложного пути превращения в лидеров выбирают более легкий путь построения административно-бюрократических структур с консолидацией всей власти на верхнем уровне, вместо ее динамичного распределения между лидерами организации. При этом для обеспечения «лучшей управляемости персонала» среди работников создается обстановка страха, принуждения, стрессов, а их мнениями, взглядами, потребностями и индивидуальными особенностями бюрократизированное руководство полностью пренебрегает, что неизбежно ведет к низкой эффективности всей организации.

Второй путь, обеспечить выдвижение лидеров на должности руководителя, сложен в связи со стремлением бюрократических структур управления, которые сегодня в большинстве, не допустить самостоятельно мыслящих и тем более способных к самостоятельным действиям руководителей к рычагам управления организациями. Бюрократическая номенклатура застывшая и косная, способная только извлекать личные сверхдоходы, не умеет и не желает использовать уникальные возможности лидеров, видит в них потенциальных конкурентов и стремится любыми способами от них избавиться, нанося тем самым огромный ущерб, как своим организациям, так и экономике в целом. В противоположность этому эффективные руководители считают приоритетной задачей обучение своих менеджеров лидерству, поиск их организациями потенциальных руководителей с лидерскими качествами и создание условий для их развития. Ведь при этом организация получает не один, а целую серию новых внутренних импульсов развития. Сами же лидеры являются важнейшим компонентом человеческого капитала компаний, часто реально оцениваемые в миллионы долларов в практике соглашений об их переходе на работу в другие организации.

Повсеместное нарушение в российских условиях принципа менеджмента, требующего сочетания функций лидера и руководителя является одной из главных причин низкой конкурентоспособности и эффективности, как организаций, так и экономики в целом.

В странах с конкурентоспособной экономикой осуществлен переход к коллективным и распределенным структурам власти в управлении, формам руководства на основе разделения функций собственника и генерального менеджера, динамичному распределению власти внутри организации. Казалось бы, в российских условиях переход к акционерной форме собственности должен был способствовать росту эффективности управления, но в действительности акционерная форма чаще всего служила прикрытием процессов сосредоточения всех рычагов управления крупнейшими предприятиями в руках всего 1- 3 человек. При этом новые собственники, как правило, не имеют понятия об отличиях управления крупной корпорацией от малого бизнеса, не желают повышать своей квалификации и наивно считают, что «силовые» методы в управлении, включая выталкивание из кабинета конкурирующего директора, угрозы и даже физическое устранение конкурентов, могут обеспечить им надежное положение на рынке.

Мировая практика показывает, что только внедрение более эффективных систем менеджмента может обеспечить конкурентоспособность организации. Если функции российских менеджеров останутся старыми слепками управления простыми кооперативами и предприятиями малого бизнеса их корпорации никогда не смогут достичь уровня конкурентоспособности мировых лидеров, будут обречены на банкротство. Это доказывает и практика последних лет. Лишь немногие крупные российские компании сумели сохранить свое положение в условиях резких колебаний рыночной конъюнктуры и кризисов.

Особенность функций менеджера заключается в многократных переходах его на протяжении дня с уровня руководителя на уровень подчиненного, для чего необходимо применять различные модели коммуникаций. В отличие от менеджера предприниматели, являясь владельцами организаций, не имеют вышестоящих руководителей, а работники линейного уровня (исполнители) не имеют подчиненных. Менеджер на протяжении дня выполняет и совмещает три принципиально разные роли - руководителя, коллеги и подчиненного. Неоднократно в течение дня он должен переходить от одной функциональной роли к другой, вступая в сложные противоречивые отношения с работниками различных уровней управления. Ему часто приходится изменять стиль своего поведения, учитывать индивидуальные различия людей, что вызывает большую дополнительную нагрузку, затрудняет весь процесс управления.

Для интегральной оценки эффективности менеджеров целесообразно их классифицировать в зависимости от главного целевого назначения влияния на эффективность организаций. В качестве главных критериев, целесообразно выбрать (Таблица 2): общее влияние менеджеров на организации, их положения в иерархии управления, их способности к обучению и самообучению.

Таблица 2. Типы менеджеров, их функции и характерные черты в иерархических структурах управления

|  |  |
| --- | --- |
| Тип менеджера | Функции и характерные черты типа менеджера |
| 1. По общему влиянию на организацию | |
| Прогрессивный (созидатель и преобразователь) | Позитивно преобразует среду управления и структуру организации, активно воздействуя на все элементы процесса управления, стремится внести изменения в целях повышения эффективности организации, находится в непрерывном поиске лучших способов решения задач. Быстро реагирует на все изменения среды управления с одновременной адаптацией целей, стиля руководства и методов воздействия. Является лидером, способным вовлечь других в активное достижение целей. Прогрессивные менеджеры обеспечивают высокую конкурентоспособность своих организаций и социальный прогресс. |
| Исполнитель | Ограничивает свои действия следованию всем указаниям вышестоящих руководителей, полностью избегает риска, опирается на бюрократические методы и процедуры. Самостоятельность полностью отсутствует даже при наступлении кризиса. В условиях динамичной среды управления такой менеджер ведет к потере конкурентоспособности организации. |
| Разрушитель | Разрушает в силу своего непрофессионализма, отсутствия способностей или отрицательных внутренних ценностей и для достижения личных карьерных интересов сложившуюся систему, культуру и методы управления организацией, ухудшая ее положение и снижая конкурентоспособность. Менеджеры этого вида способны быстро разрушить создававшиеся до них годами системы управления и привести организации к банкротству. |
| 2. По положению в иерархической системе управления | |
| 2.1. Менеджер – руководитель: | |
| Лидер | Строит руководство коллективом подчиненных на основе гибкого сочетания различных концепций и моделей управления. Выполнение им роли руководителя основано на применении современных принципов теории и практики эффективного лидерства, новых методов менеджмента, уважении к сотрудникам, дебюрократизации, инновационном руководстве развитием. Непрерывно совершенствует индивидуальный стиль управления, учитывая методы менеджеров добившихся успехов. Обеспечивает непрерывность прогресса организации, ее прочные позиции на рынке. |
| Безликий | Выполняет элементарные регламенты организации, неспособен принимать никаких самостоятельных решений, мгновенно изменяя точку зрения в зависимости от мнения руководства, конформист в любых вопросах, главной целью ставит собственное спокойствие, сохранение должности, стремится избегать любых конфликтов. Чем выше его положение в иерархической структуре управления, тем выше наносимый им ущерб. Занятие им должности руководителя неизбежно ведет к потере конкурентоспособности организации. |
| Регрессивный (отсталый) | Применяет старые методы руководства, включая подавление личностей подчиненных. Для его стиля руководства характерно создание клановых групп, атмосферы страха, конфликтов, стрессов, взаимного доносительства, организация административной травли неугодных сотрудников, грубость в личном общении, предельно низкая оплата труда персонала, полное пренебрежение к интересам и запросам подчиненных. Разрушающе действует на культуру организации, неизбежно и быстро ведет всю организацию к краху. |
| 2.2. Менеджер – подчиненный | |
| Самоуправляемый | Открытые каналы коммуникаций с вышестоящими руководителями и органами управления, самостоятельный выбор методов решения проблем, отсутствие конформизма, собственная, не навязываемая оценка эффективности вышестоящих звеньев управления, возможность открытого противопоставления своей точки зрения руководству в целях обеспечения более высокой эффективности организации. Индивидуальный, осознанный, прогрессивный и свободный стиль подчинения на основе развития самоуправления, коллегиальные и сетевые методы взаимодействия. Создание внутри организации сети таких менеджеров ведет к достижению высокой конкурентоспособности. |
| Коммуникабельный | Создает сеть обширных контактов с менеджерами, подчиненными и руководителями на основе отношений, построенных на взаимном уважении, доверии и соблюдении внешних и внутренних норм культуры общения. Легко устанавливает контакты с другими людьми и поддерживает их, всегда готов придти на помощь без особых раздумий о своей выгоде. Способствует единству коллектива. Такие менеджеры создают необходимые условия для раскрытия внутренних резервов персонала. |
| Прагматик | Полностью сосредоточен на работе и результатах. Стремясь достичь максимальной эффективности строит систему отношений, сводящую к минимуму затраты времени на все, что не ведет к достижению поставленных целей. Строго дозирует свои затраты времени, сохраняя активные деловые отношения, устанавливает избирательную систему контактов с окружающими по системе собственных критериев, включающей принцип полезности общения для эффективности его работы и личного развития. Такой менеджер редкость в российских системах управления, но в условиях дефицита времени и кризиса этот вид менеджеров достигает наиболее высокого уровня конкурентоспособности и значительных результатов. |
| Индивидуалист | Менеджер вступает в конфронтацию с верхними эшелонами руководства вследствие индивидуальной несовместимости с его непосредственными руководителями или в результате противостояния систем их внутренних ценностей. Для правильной оценки эффективности менеджера надо точно определить истинную причину цепи конфликтов в управлении. В эффективных системах управления такие конфликты чрезвычайно редки и, как правило, отражают несовместимость культур личностей или серьезные ошибки, допускаемые при решении проблемы руководством. В бюрократических системах эти конфликты отражают неприятие творческой личностью шаблонов, стереотипов и дефектов системы. |
| Конформист | Конформизм и безоговорочное выполнение любых указаний руководства без их обсуждения, даже если они резко ухудшают результаты организации, противоречат общечеловеческим ценностям (свобода личности, честность, порядочность, взаимопомощь, уважение и другие) или внутренним ценностям организации. Бюрократически закрепощен и жестко контролируем своим руководством. Помощь другим осуществляет только на основе расчетов ее полезности для его карьеры. Для этого вида менеджеров, типичного для бюрократических структур управления, характерны низкие результаты. Такие менеджеры препятствуют прогрессу своих организаций, но при этом высоко оцениваются бюрократическим руководством, так как выполняют все его установки. Это один из наиболее негативных типов менеджеров, не оказывающего противодействия бюрократии, а наоборот усиливающего ее власть и ведущего организацию к краху. |
| 3. По способностям к самообучению и обучению | |
| Самообучающийся и активно обучаемый | Непрерывно и активно стремится найти новые знания и приобрести новые навыки эффективного управления, функция обучения является для него одной из основных, процесс приобретения знаний оценивается не формальными дипломами или сертификатами, а по росту его производительности, появлению новых концепций, изменению среды управления. Это инновационный тип менеджера, который способен вывести свою компанию в лидеры. |
| Формально обучаемый | Стремится к получению ряда дипломов и сертификатов исключительно как к средству достижения престижа, карьерного роста, формального превосходства по отношению к другим. Это типичный бюрократический подход. К получению знаний он относится только как к необходимости прохождения барьеров для получения дипломов и свидетельств о повышении квалификации. Главным же считает опору на личные связи и полный конформизм в управлении. Уровень самостоятельного мышления его крайне низок, опирается он в основном на цепкую память. Полученные им знания большей частью не находят себе применение в жизни. Такой менеджер избегает любых инноваций и риска, идет только проторенными дорогами и способствует процессам бюрократизации своей организации, что ведет ее к банкротству. |
| Необучаемый | Активно отказывается от любых форм обучения. Процесс обучения для него тягостен и неприятен, поэтому он избегает малейших умственных усилий. Считает связи, деньги, неформальные общения главными средствами карьерного роста. В работе такие менеджеры нарушают практически все принципы эффективного управления. Они способны разрушить любую даже самую совершенную организацию. Это крайне негативный вид менеджеров. |

Наиболее ценная часть человеческого капитала любой компании, ее важнейший фактор конкурентоспособности это прогрессивные менеджеры – преобразователи, способные к самоуправлению, активно обучающиеся и самообучающиеся. Но для современного российского предприятия типичен и традиционно сложился стереотип руководителя, относящегося к исполнителям, безликим руководителям или регрессивному типу. Это связано с сильной бюрократизацией основной части российских систем управления, в которых конформизм и сохранение хороших отношений с руководством стало абсолютным приоритетом по отношению к целям роста эффективности организаций. Связано это с тем, что в условиях бюрократии любое, даже малейшее противодействие руководству может закрыть путь продвижения в должности, получения каких- то благ или даже быть основанием для увольнения. Эти деформированные критерии ведут к тупиковой ветви развития организаций, превращая их в неконкурентоспособные по отношению к компаниям -лидерам, для которых эффективность важнее всего. В компаниях, стремящихся к успеху и лидерству на рынке, прежде всего, должна быть решена ключевая проблема, что считать приоритетом – эффективность или конформистские отношения между персоналом и руководством.

Профессиональные функции современного менеджера целесообразно разделить на три класса.

базовые функции общего менеджмента, универсальные для всех менеджеров и всех видов деятельности, независимо от подразделения, в котором менеджеры работают и уровня, который они занимают. Эти функции универсальны и образуют каркас содержания труда каждого менеджера. В наиболее общем виде к ним относятся планирование, организация, контроль и руководство. Эти функции дополняются такими как координация, инновации, мотивация персонала, принятие решений, социальная ответственность, создание благоприятной среды трудовой деятельности и обогащение содержания труда, подбор и расстановка кадров, коммуникации; создание положительного имиджа организации и работников, непрерывное внедрение инноваций новаций по всем видам деятельности, непрерывное обучение и стимулирование самообучение персонала на основе методов активного обучения;

интегральные функции менеджмента. Эти функции образуют общую платформу и ядро для всех других функций. Их особенность в обобщенном характере и влиянии на все функции и все виды действий менеджеров. Они включают разработку менеджерам собственных концепций управления, развитие интеллектуальных функций, создание позитивной культуры менеджмента менеджмента, сетевые методы работы в командах и по проектам;

специальные (объектно–ориентированные) функции менеджмента. Эти новые функции как самостоятельные возникли сравнительно недавно в связи с усложнением и расширением специализации управленческого труда.. Так, место системы маркетинга постепенно стал занимать маркетинговый менеджмент, который содержит не только всю систему прежнего маркетинга, но и все необходимые средства по управлению маркетингом.

БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Прогнозирование, планирование и принятие решений по конечным результатам.

Организация работы подразделений, групп и каждого работникам.

Контроль эффективности выполнения планов.

Активизация, мотивация и многоуровневое стимулирование кадров.

Коммуникации (вертикальные, горизонтальные).

Создание благоприятной среды трудовой деятельности и обогащение содержания труда.

Подбор кадров, их ротация, сочетание обновления со стабилизацией кадровой системы.

Руководство и выполнение административных функций лидерства.

Создание положительного имиджа организации и работников.

Непрерывное обучение и стимулирование самообучение персонала.

Непрерывное внедрение инноваций новаций по всем видам деятельности.

ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Разработка собственных концепций и систем эффективного менеджмента.

Развитие интеллектуальных функций, нестандартного мышления, быстрой реакции на изменения.

Развитие сетевых методов работы в командах и по проектам, переход к моделям динамичной распределенной власти.

Развитие позитивной культуры менеджмента (взаимное доверие и уважение, открытость, честность, доброжелательность, справедливость, дебюрократизация, достойная оплата труда персонала).

Чем выше конкурентоспособность организации, тем больший спектр функций менеджмента в ней развит. В большинстве современных организаций реализуется лишь их часть. Их развитие сдерживает бюрократизация, в условиях которой практически нет стимулов эффективной работы, основу взаимоотношений составляет конформизм (соглашательство), безразличие и беспринципность, отказ от любых инноваций, которые идут вне прямых указаний верхних уровней управления, стремление избежать риска, как наиболее верных средств сделать карьеру. В результате практически повсеместно распространены апатия, низкий уровень трудовой активности, ведущие к неконкурентоспособности.

Лишь в течение короткого периода в конце 80-х годов в России возникли проблески перехода к новым эффективным структурам менеджмента путем организации первых конкурсов директоров и их программ развития производств, которые вызвали к жизни небывалую волну инноваций. Главное же в среде высшего руководства впервые возникла система открытой конкуренции руководителей. Это была конкуренция не столько личностей по их имиджевым характеристикам, что характерно для нашего времени и не оправдывает себя, ведь опыт показывает, что легко можно создать положительный имидж даже бездарной личности, а их программ конкретного развития производств, которые явно отражали способности к эффективному руководству кандидатов в руководители, их квалификацию, талант. Каждая программа отражала индивидуальный уровень мышления кандидата в директоры, включала не общие слова, а обоснованные проекты.

Уже самые первые программы кандидатов в директора многих предприятий показали, какие огромные внутренние ресурсы организаций были загнаны внутрь и лишь теперь получили выход. Так несколько программ претендентов в директора Рижского автомобильного завода были безупречны с профессиональной точки зрения, содержали реальные перспективы создания новой модели автомобиля, который был бы конкурентоспособен лучшим мировым моделям. Однако процесс выдвижения кадров руководителей на основе открытой конкуренции был изначально обречен, так как вошел в острое противоречие с принципами создания номенклатуры административно-бюрократической системы, которая всегда выдвигает управленческих работников не по деловым качествам и талантам, а по личным связям, по способности выполнять любые, даже разрушающие организацию, указания руководителей, по умению выстроить «Потемкинские деревни», показать успех там, где сплошные просчеты и провалы. Во многих организациях развитие внутренней культуры практически полностью парализовано низкой культурой руководства, грубостью, высокомерием, когда цели личного обогащения любой ценой, ставятся в ущерб корпоративным интересам. В результате нормами жизни становятся обман, коррупция, ложь, угнетение всего нового, страх, подавленность, стрессы.

Одна из наиболее сложных проблем развития российской экономики заключается в отсутствии механизмов защиты организаций от внутренней бюрократии, подавляющей любые попытки ее критики, которая могла бы способствовать выявлению и устранению ее недостатков и дефектов. Поэтому дебюрократизацию следует включать в число основных функций менеджеров.

В принципы и нормы культуры эффективно работающих корпораций должны входить требования к их руководству по созданию условий, исключающих возникновение бюрократии, так как это один из первых и самых точных признаков низкой эффективности ее руководства и быстрой потери организацией конкурентоспособности.

Список литературы

H. Fayol. Administration industrielle et generall -Prevoyance, Organisation, Commandement, Coordination. Gautiers –Villars, 1981.

Peter.F. Drucker. The Frontiers of Management. Heinemen: London.1986.

H. Mintzberg. The Nature of Managerial Work. N.Y.,Harper and Row. 1973.

Д. Бодди, Р. Пэйтон. Основы менеджмента. Питер, СПб. 1999.