

### ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И РЕАЛИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

И. С. Федотова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 4 мая 2010 г.

**Аннотация:** в статье рассмотрены спорные аспекты теории и практики менеджмента. Обоснован подход к менеджменту как к профессии, требующей собственных критериев и стандартов эффективности и непозволительности их подмены требованиями к личностным качествам менеджеров. Предложены принципы организации эффективного менеджмента в рамках конституционального подхода.

**Ключевые слова:** менеджмент, профессия, критерии и стандарты, личностные качества, компетенции, лидерство, эффективный менеджер, идеальный менеджер, удовлетворенность работников, концепция достойного труда, конституциональный подход.

**Abstract:** the article examines the questionable points of management theory and practice. Approach to management as profession has been justified. The need for professional standards of management and their inadmissibility of substitution to personalities of managers are based. Principles of effective management organization based on constitutional approach are suggested.

**Key words:** management, profession, standards, personalities, competitions, leadership, effective manager, ideal manager, satisfaction of workers, worthy labor conception, constitutional approach.

В современном обществе достижение эффективности во многом зависит от менеджмента, его профессионализма и качества. Менеджмент мобилизует ресурсы общества или позволяет им оставаться неиспользованными, преобразует сырье в ресурсы, а ресурсы – в стоимость. От него зависит производительность труда и уровень развития новых технологий, уровень конкурентоспособности государства и его экономики. В таких условиях менеджмент не может оставаться на уровне любительства. Современная экономика требует менеджмент нового качества. Ранее организации могли позволить себе мириться с ошибками в менеджменте: в них работали терпеливые сотрудники, у них были благодусные клиенты, а конкуренты либо отсутствовали, либо принимали действующие правила игры. В настоящее время «старые добродетели» такие, как лояльность, утрачивают свою ценность, потому что появляется возможность неограниченного выбора. Исчезают благодусные клиенты, а конкуренция становится беспощадной. Сегодня управленческие ошибки недопустимы, дилетантство в менеджменте становится непозволительной роскошью, а его эффективность – первостепенной задачей.

Говоря об эффективном менеджменте, Ф. Малик характеризует его как «правильный» и «хороший» [1, с. 24]. Правильный менеджмент показывает четкие ориентиры, придает уверенность, доводит навыки до автоматизма и обеспечивает быстрое реагирование. Но различать только правильный и неправильный менеджмент недостаточно, поскольку можно что-то делать правильно, но плохо. В любой профессии, сфере деятельности подразумевается хорошее и плохое исполнение (хорошая или плохая игра на музыкальном инструменте, хороший или плохой врач и т.п.). Поскольку менеджмент следует рассматривать как профессию, то логично использовать те же критерии, что и для любой другой профессии.

Как только проводится различие между правильным и неправильным, хорошим и плохим менеджментом, становятся заметными некоторые недоразумения в теории и практике, что заставляет обновить представление о менеджменте как таковом.

Правильный и хороший менеджмент универсален. Любые аргументы против этого утверждения можно опровергнуть, отметив необходимость отличать менеджмент как знание от его практики. Правильный менеджмент везде правилен, однако различные ситуации требуют различной степени

мастерства. Чтобы быть эффективным менеджером, нужен профессионализм, понимание дела и опыт. Знание не имеет большого значения до тех пор, пока его не используют для получения результатов. Менеджмент – это не только знания, это трансформация знаний в результаты. Знания при этом помогают понять, что такое правильный менеджмент и как в соответствии с ним действовать для достижения высоких результатов.

Менеджмент – практическая дисциплина, которую необходимо отделить от распространенных определений менеджмента как искусства или здравого смысла. В первом случае менеджмент понимают как искусство предпринимателя, или искусство становится богатым и влиятельным, или вообще искусство быть успешным [1, с. 75]. Всегда были и будут люди, которые владеют таким искусством. Они достаточно редки, но показывают, на что способен человек, и с них стоит брать пример. От того, что этому можно научиться посредством профессионального обучения, искусство не становится менее важным и уникальным, оно определяет те или иные направления прогресса, но сам прогресс, воплощение прогрессивных идей в жизнь возможны только, когда искусство превращается в то, что могут практиковать многие, – в профессию.

Что касается здравого смысла, то практики признают его важным аспектом деятельности менеджера [2, с. 102]. Однако, чтобы повысить ценность здравого смысла, они принижают роль теоретических знаний, науки, что абсолютно недопустимо. Здравый смысл ни в коем случае не может быть альтернативой науке, хотя он – неотъемлемая часть хорошего менеджмента и в некоторых случаях его ценность может превышать ценность научных теорий. Только здравого смысла недостаточно, в менеджменте есть проблемы, которые нельзя разрешить только с его помощью: вопросы предпринимательской стратегии, организационной структуры, систем бухгалтерского учета, логистики, информационных технологий.

Менеджмент – профессия на стыке искусства, науки и здравого смысла, а менеджер – рациональный практик, который не просто выполняет свои задачи, но может обосновать свои действия и принять на себя за них ответственность. Подход к менеджменту как к профессии позволяет решить, по крайней мере, две задачи: во-первых, хорошо управлять организациями в соответствии с их целями, добиваться успеха; во-вторых, придать менеджменту общественный статус. Если понимать

менеджмент как профессию, то надо осознавать необходимость выделения того, что может быть получено и в определенной степени передано в виде знаний и умений: ремесло, профессионализм. Менеджер не может автоматически делать все, что должен уметь, эти способности не являются врожденными. Необходимо провести границу не только между представлением о менеджменте как призвании, но и между менеджментом, принимающим форму так называемой любительской деятельности. Менеджменту нужно учиться, как и любой другой профессии. Тот факт, что существуют люди, более расположенные к менеджменту, чем другие, не влияет на возможность или необходимость его изучения.

Возникает потребность в создании критериев и стандартов, которые разрабатываются для любой другой профессии. Однако сегодня в менеджменте они подменены списком требований к качественным характеристикам человека, претендующего на руководящую должность: он включает описание знаний, навыков, личных качеств и черт характера, опыта, профессиональных характеристик и уровня квалификации [3, с. 145]. Этот список требований используется при формировании штатного расписания, составлении должностных инструкций, описании вакансий, определении критериев работы персонала, а также при разработке обучающих программ и служебной документации.

Естественно, существуют некоторые особенности, которые указывают, может ли человек занимать определенную должность. Универсальных решений здесь быть не может. Но в результате анализа подобных списков напрашивается вывод, что всеми перечисленными в них качествами может обладать только гений, а в сознании формируется образ менеджера (особенно это относится к руководителям высшего звена), в котором сочетаются качества героя минувших эпох, лауреата Нобелевской премии и популярного телеведущего.

Попытка установить критерии и стандарты деятельности менеджера предпринята в рамках компетентностного подхода, получающего в последнее время все более широкое распространение. Компетенции – это перечень стандартов, которые четко описывают, что требуется человеку для того, чтобы наилучшим образом выполнять свою работу, необходимые навыки, знания и понимание, которые являются значимыми для компетентного выполнения работы. К числу компетенций успешных менеджеров относят: стратегическое видение, ориентацию на достижения, принятие решений,

организаторские навыки, влияние, управление исполнением, мотивирование и ряд других. По А. С. Прутченкову, «успешный менеджер точно выделяет и систематически анализирует факторы, влияющие на будущее компании, предвидит возможные барьеры на пути к успеху и оперативно находит способы их преодоления; систематически транслирует сотрудникам свое видение будущего компании, вдохновляя подчиненных новыми идеями и планами; вычисляет влиятельных людей внутри и вне организации, превращая их в союзников, а точный учет потенциала подчиненных помогает ему находить лучших исполнителей предполагаемых поручений» [4, с. 82].

Представляется, правда, что данный портрет несколько идеализирован. Образ идеального менеджера действительно можно описать, в таких описаниях нет недостатка, и они дают абсолютно верные характеристики, но трудно найти реальных людей, отвечающих всем этим требованиям. Этот парадокс лежит в основе серьезных проблем, существующих сегодня в менеджменте, как в теории, так и на практике. Решение его – в принципиально иной постановке вопроса: не каким должен быть идеальный менеджер, а каким должен быть эффективный менеджер.

Эффективных менеджеров объединяет стиль их работы. Во-первых, существует свод правил, которому они следуют осознанно или подсознательно. Во-вторых, эффективные менеджеры, выполняя поставленные перед ними задачи, действуют сосредоточенно и решительно. В-третьих, эффективных менеджеров отличает профессионализм и виртуозное владение навыками и средствами, необходимыми для достижения поставленных целей (собственно, это присуще специалистам любой профессии). Человека нельзя научить быть похожим на другого, но его можно научить действовать так, как действует другой человек, можно перенять образ действий эффективных людей, но не их природу, черты характера и личностные качества. Можно выявить и сформулировать принципы, которыми они руководствуются, определить задачи, важные для исполнения, и инструменты, которые они обычно используют, чтобы всему этому научиться.

Поиск идеального менеджера – не единственное заблуждение, препятствующее пониманию правильного менеджмента. В основе еще одной спорной теории лежит представление о том, что организации нуждаются в лидерах, а не в менеджерах [5, с. 345]. Нельзя отрицать, что обладание

лидерскими качествами в большей или меньшей степени необходимо для менеджера, однако они относятся к числу личностных характеристик и определяют способность человека в принципе занимать ту или иную управленческую должность. Вопрос не в том, должен ли менеджер быть лидером (это, по сути, производная от должности – право вести за собой), а в гипертрофированности этого требования применительно к личностным качествам: раньше сильные, динамичные, харизматичные лидеры, способные определить цели и стратегию развития организации, пробудить в работниках вдохновение, солидарность и лояльность, требовались лишь для высших эшелонов власти, – сейчас эти требования распространились на ничем не примечательные управленческие должности во всех типах организаций. Люди, которые оказались бы даже не выдающимися, а просто хорошими лидерами, уникальны, и их появление в истории – исключительные случаи, решить с их помощью управленческие задачи во всех нуждающихся в этом организациях просто невозможно. В связи с этим направление управленческой мысли, предъясняющее повышенные требования к личным качествам руководителя, приходится признать тупиковым.

Еще одним сомнительным теоретическим положением является то, что организация помимо всего прочего должна обеспечить удовлетворенность работников. Эта теория редко встречается в чистом виде, однако в той или иной степени присутствует в большинстве направлений менеджмента и значительно повлияла на их развитие. Ее идеи являются неотъемлемым компонентом движения за гуманизацию социальных отношений, теории мотивации, частью дискуссий, посвященных стилю управления и делегированию прав и полномочий. Не отрицая данную теорию, следует, однако, обратить внимание на ее неоднозначность. Во-первых, она не учитывает, что удовлетворенность еще никогда не способствовала переменам и прогрессу, стимулом к которым служит та или иная степень неудовлетворенности сложившейся ситуацией, какие бы причины за ней ни стояли. Во-вторых, организациям, безусловно, потребовалось бы приложить немалые усилия, чтобы сделать людей довольными и счастливыми. Но организации создаются с конкретной целью, и за рамками ее реализации они в высшей степени некомпетентны. В-третьих, такое большое внимание к теории удовлетворенности работой приводит к игнорированию альтернативного подхода: если дать людям

возможность работать, то многие – не все – достигнут высокой степени удовлетворенности.

Сбалансированное решение вопроса взаимодействия всех субъектов трудовых отношений (работников, работодателей, государства) предлагает Концепция достойного труда, разработанная МОТ на основе Программы целей тысячелетия ООН и утвержденная в качестве приоритета ее деятельности в XXI в. Основными признаками достойного труда определены:

- продуктивная деятельность или производительный труд, способный обеспечивать конкурентоспособность страны;
- справедливый доход для работников;
- безопасность на рабочем месте;
- социальная защита (от безработицы, в случае беременности, необходимости ухода за ребенком, пенсионное обеспечение);
- перспективы личностного роста;
- активное участие в принятии важных управленческих решений (через профсоюзы и ассоциации предпринимателей);
- равные стартовые позиции и возможности для обоих полов [6, с. 22].

Концепция достойного труда включает четыре неразделимые и взаимосвязанные задачи: содействие осуществлению основополагающих принципов и прав в сфере труда; продвижение занятости и развитие предпринимательства; расширение охвата социальной защиты; укрепление социального диалога. Концепция достойного труда предлагает систему ценностей для глобальной экономики, а также практические инструменты, позволяющие обеспечить достойный труд и одновременно учесть потребности производства. Представляется, что реализация такого подхода позволит наилучшим образом сочетать интересы государства, организаций и сотрудников.

Основные принципы организации эффективного менеджмента лежат в рамках конституционального подхода [1, с. 186]. Первый принцип состоит в том, что судьба организации не должна быть преимущественно возложена на отдельных людей, хотя в истории практически каждой организации обязательно есть важные и влиятельные личности. Истинным критерием оценки деятельности топ-менеджера служит не успех, достигнутый во время его службы, а то, будет ли организация и далее успешной, несмотря на смену руководства, или же потерпит крах, потому что все вращалось вокруг одного человека. Второй основной принцип: все, даже менеджеры высшего звена

организации, должны придерживаться правил, которые не могут быть ими изменены. Этот принцип основан на «власти закона», в противоположность «власти личности». Организация не должна зависеть от самовольных решений людей, управляющих ею, независимо от важности их должности, способностей и тех успехов, которых они добились. Третьим, возможно самым важным, является принцип, согласно которому критерием оценки деятельности организации должен быть не пик активности, не отдельное выдающееся достижение, а постоянный высокий, но вполне достижимый уровень исполнения с учетом долгосрочных целей.

Вопрос состоит и в том, кто должен руководить, и в том, каким образом должны быть структурированы организации и как должен осуществляться менеджмент, чтобы организация не только наилучшим образом достигала своих целей, но чтобы плохие и некомпетентные менеджеры не имели возможности причинить слишком большой вред, их непрофессионализм незамедлительно выявлялся, а сами они подлежали замене. Однако даже фундаментальное следование конституциональному подходу не отменяет поиска подходящих людей для выполнения управленческих задач. При этом приходится признать, что все методы и критерии отбора вызывают сомнения и являются ненадежными. Следовательно, необходимо уделять большее внимание не отбору менеджеров, а их подготовке; менеджеров не находят, менеджеров делают, обучают, оттачивают их навыки.

Менеджмент – важная и массовая профессия в современном обществе, но, к сожалению, ни в одной другой области профессиональная подготовка не находится на таком низком уровне, как в менеджменте. Ни один человек не вошел бы в самолет, если бы пилоты имели такой же уровень профессиональной подготовки, какой имеют большинство менеджеров. Действительно, многие, если не большинство менеджеров, имеют соответствующее высшее образование, но выпускник, обладая специальными знаниями, не имеет навыков управления, не получает такую подготовку систематически. Что касается внутренних обучающих программ или семинаров, предлагаемых на коммерческой основе, то они дают возможность заполнить пробелы в знаниях, но обычно носят фрагментарный и несвязный характер. Это выявляется каждый раз, когда возникает вопрос, почему обучающие программы по менеджменту многие находят интересными, но сугубо теоретическими. Мы говорим



либо о людях, либо об организациях, но настоящая проблема заключается в другом: менеджмент рассматривает людей в организациях, и, наоборот, организации с людьми. Эти два понятия нельзя разделять, иначе весь практический опыт теряет смысл. Система профессионального обучения менеджеров должна исходить из необходимости обучения их действиям в реальных условиях функционирования организаций.

Правильный менеджмент – это наука и практика управления функционированием сложных систем, каковыми и являются организации. Основным принципом правильного и хорошего менеджмента является такая организация сложной системы, при которой в дальнейшем она сама себя организует, сама себя регулирует, сама себя развивает. Следование этому принципу приведет, с одной стороны, к освобождению от редуционизма устаревших механистических подходов, который глубоко проник в менеджмент в XX в. в результате технического прогресса. С другой стороны, это послужит необходимой защитой от опасного уп-

рошения действительно очень сложных систем. Время организаций, с успехом развивающихся по механистическим законам, прошло. В XXI в. необходим другой образ мышления и иные методы. Эффективный менеджмент, основанный на изложенных выше принципах, – единственный путь к жизнеспособному и полезному обществу в наступившем веке.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Малик Ф.* Управлять, работать, жить / Ф. Малик. – М. : Добрая книга, 2008. – 472 с.
2. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление / П. Ф. Друкер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 285 с.
3. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
4. *Прутченков А. С.* Компетенции менеджера : оценка и развитие / А. С. Прутченков, Т. Г. Новикова. – Экопси консалтинг. – М., 2009. – 246 с.
5. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 510 с.
6. Достойный труд в XXI веке : круглый стол, проведенный в МГУ в рамках Ломоносовских чтений // Человек и труд. – 2005. – № 1. С. 21–25.

*Воронежский государственный университет  
Федотова И. С., кандидат экономических наук  
E-mail: irifedtva@rambler.ru  
Тел.: 8-904-212-66-95*

*Voronezh State University  
Fedotova I. S., Candidate of Economics  
E-mail: irifedtva@rambler.ru  
Tel.: 8-904-212-66-95*