

лицом к человеку

проблема формирования нового стиля управления в российском менеджменте

Аннотация

Представлен критический анализ формирования стиля управления в России с 1930-х годов до нашего времени. Характеристики рассматриваются с точки зрения ценностей, которые служат предпосылками стиля. На основе ценностного подхода предложен новый, более эффективный стиль управления.

Ключевые слова: стиль управления, организация, менеджмент, принципы, ценности, мотивация, руководитель, человеческий капитал

Общеизвестно, что первую классификацию стилей управления предложил Курт Левин в 1939 году. Согласно исследованиям Ренсиса Лайкерта, наиболее перспективным стилем был признан *демократический* [1]. На данный момент проблемы, связанные с выбором и формированием стиля управления, стали опять актуальны. Сложившийся к настоящему времени стиль в российских организациях далек от идеального. На наш взгляд, сегодня можно (используя ценностный подход) предложить новый стиль управления, обеспечивающий большую эффективность их работы.

В стиле отражается прогресс

Корнями предлагаемый стиль управления уходит в 1930-е годы. Именно в эту эпоху получили распространение идеи классической школы управления. На практике была сформирована *административная* система управления. Она включала пять ключевых компонентов: единоначалие и иерархическое подчинение звеньев управления; распределение обязанностей между звеньями; распределение ответственности; четкий контроль сроков и резуль-

Павлов

Валерий Павлович

кандидат философ. наук,
доцент,
кафедра экономики
и организации
в городском хозяйстве,
Казанский
государственный
архитектурно-
строительный
университет
dodon47@mail.ru

**корни нашего стиля
управления уходят
в 1930-е годы**

татов; использование жестких источников власти в виде санкций за невыполнение распоряжений. Основными факторами мотивации были страх и карьера. Эта система действительно обеспечивала достижение целей. Но в погоне за непосредственными результатами не обращалось внимания на ее серьезные недостатки. Каждый сбой системы воспринимался как отдельный промах, который вполне устраним в будущей деятельности.

В 1960-е годы произошло осознание ошибок, возникающих в классическом варианте системы управления. Стало ясно, что демократический стиль не хуже командного. Появление матричных структур зародило сомнение в абсолютном преимуществе единоначалия. Стали очевидными потребности в проявлении творчества, инициативы и критики снизу. Страх, характерный для 30-х годов, который не давал развиваться инициативе и творчеству, не мог оставаться основным стимулом в эпоху развития научно-технического прогресса. Все это потребовало формирования системы управления, которая бы обладала большей гибкостью. Реакция руководства в организациях на эти требования времени была неоднозначна. Часть руководителей выступила против перемен. Другие формально соглашались, но на самом деле саботировали изменения. Большинство управленцев бросились выполнять «указания сверху».

Несмотря на необходимость перемен в теоретической мысли 70-х годов господствующей осталась классическая школа. Мотивация и совершенствование стиля управления рассматривались как второстепенные проблемы. Заимствование зарубежного опыта происходило в рамках классической школы. Прогрессивные методы часто отвергались по соображениям типа «это нам не подходит». В 90-е годы наступил этап бурного заимствования западного менеджмента. Это выразилось в том, что к административным и технократическим методам добавился еще один инструмент – финансы. Но и основной грех, присущий большинству современных российских организаций, а именно полное игнорирование социальных факторов в менеджменте и бизнесе, нигде не делся. Может сложиться впечатление, что автор сгущает краски. Но факты доказывают, что это не так. Взглянем на список 500 компаний журнала «Форчун»

за 2010 год [2]. Только семь российских компаний вошли в этот перечень, что составляет 1,4% от общего числа компаний. Для сравнения, Тайвань – 1,6%, Китай – 11,2%, США – 26,8%. Этот показатель косвенно отражает уровень менеджмента в стране.

Люди как главная ценность

Для формирования нового стиля автором предлагается ценностный подход. Суть его заключается в определении ценностей, которые служат базовыми для существующего стиля. Затем предлагаются ценности, которые будут предпосылками нового, более эффективного стиля. Характеристики сложившегося стиля могут быть описаны в системе ценностей, включающей три составные части: инструменты менеджмента, кадровая политика и управленческие ценности. Инструменты содержат принципы и функции менеджмента; кадровая политика – отношение к людям, ротацию кадров, доминирующие факторы мотивации.

В рамках предложенного подхода можно сформулировать пять принципов, выражающих организационное поведение российских менеджеров:

- 1) макиавеллиевский принцип «цель оправдывает средства». Цена результата не имеет значения;
- 2) приоритет действий над мыслью. «Не думай – действуй», «промедление смерти подобно»;
- 3) копирование дает быстрый эффект и обходится дешевле, чем генерация новых идей;
- 4) принятые решения и правила должны обязательно и неукоснительно выполняться;
- 5) для процедуры принятия решения важнее всего собрать полную информацию.

Основные функции менеджмента: контроль и оперативное регулирование. Отсюда преувеличенный интерес к техническим средствам видеонаблюдения. Оперативность во всем – все дела совершаются в пожарном порядке, даже то, что не требует быстроты действий. Отсюда новая поговорка: «Это надо было сделать вчера». Отношение к людям в кадровой политике характеризуется одним словом – «лояльность». Остальные критерии не принимаются в расчет, если есть хоть малейший намек на нелояльность работника. Основным регулирующим принципом в движении кадров с точки зрения менеджера является карьера. Важно занять, сохранить должность. Действует принцип маркизы Помпадур – «после нас

основной грех, присущий большинству современных российских организаций, а именно полное игнорирование социальных факторов в менеджменте и бизнесе, никуда не делся

хоть потоп». Неудивительно, что доминирующими факторами мотивации являются «деньги» и «страх». При сложившемся стиле основными ценностями для менеджмента стали «финансы», «техника», «приказы», но не люди. Такой стиль не может реализовать эффективное управление организацией.

Рассмотрим предложения по возможному варианту более эффективного стиля управления. Предлагается пять альтернативных принципов для регулирования организационного поведения менеджеров:

1) принцип баланса цели и средств. Средства должны соответствовать цели. Цена результата не может быть любой;

2) приоритет мысли над действиями. «Сначала думай – потом действуй», быстрота действий не является обязательной;

3) прогресс обеспечивает генерация новых идей; заимствование идей подходит для «вечно догоняющих» компаний;

4) принцип гибкости. Решения и правила могут быть пересмотрены. Но нельзя часто менять решения и нарушать правила. В этом и состоит гибкость;

5) методы принятия решений важнее полноты собранной информации.

Важнейшие функции: мотивация и планирование. Чем сильнее и позитивнее мотивация, тем меньше усилий надо затратить на контроль. Если планированию уделять больше внимания, то не потребуются титанические усилия по устранению последствий аварий и катастроф. Возражение наших менеджеров о том, что не стоит тратить время на планирование, так как все равно все меняется и планы нарушаются – неверно. Планированию в наших организациях уделяется так мало времени, что его качество не выдерживает критики. Необходимо многовариантное планирование, учитывающее множество возможных ситуаций. Затраты времени на качественное планирование окупаются. Менеджер должен отказаться от краткосрочной ориентации, свойственной нашему менталитету, и перейти к долгосрочным программам деятельности.

**необходимо
многовариантное
планирование,
учитывающее
множество
возможных ситуаций**

Выводы

Отношение к людям обусловлено тем, что люди в конечном итоге являются главной ценностью. Наиболее важными критериями являются иници-

ативность, творческий подход к делу и «профессионализм». Лояльность часто служит прикрытием непрофессионализма. Важным принципом в движении кадров должно быть сохранение преемственности. Менеджер должен искать и готовить преемника. В российском менеджменте нет такой традиции. В итоге, периодически возникает нестабильность организации, связанная со сменой лидеров. На первое место выходит не карьера, а дело. Если движется дело, то должна двигаться и карьера. Доминирующими факторами мотивации являются *доверие* и *поощрение*. Очевидно, что в предложенном стиле основной ценностью для менеджмента являются *люди*. Необходимо согласовать их интересы, организовать взаимодействие и обеспечить достижение общих целей. Этим самым будет достигнута эффективность работы организаций. Сложившиеся традиции не удастся изменить только административным путем или вложением инвестиций. Нужно социальное взаимодействие.

Литература

1. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 2 [Текст]. – М.: Прогресс, 1981.
2. The Fortune Global 500 [Текст] // Большой бизнес, 2011, №9.

КЭ

Valery P. Pavlov

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,
Chair of Economy and Municipal Services Management,
Kazan State University of Architecture and Engineering*

Problem of New Management Style Development in Russian Management

Abstract

Article presents critical analysis of management style development starting from 1930's till present time. Characteristics are considered in a context of values which are to be background to a style. New more effective management style is offered based on value approach.

Keywords: management style, organization, management, principles, values, motivation, managing director, human capital assets