

УДК 338.312

Корнев С.В.

*Национальный институт бизнеса
(г. Москва)*

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

S. Kornev

*National Institute of Business
(Moscow)*

RUSSIAN MANAGEMENT IN INDUSTRY: ESSENCE, CONTENTS, PERSPECTIVES OF EFFECTIVENESS

Аннотация. В статье описываются теоретические аспекты и современное положение дел в промышленном менеджменте. Анализируя достоинства и недостатки применяющихся в настоящее время способов менеджмента, автор приходит к выводу, что управление – сложный непрерывный функциональный процесс. Будущее управления – в повышении его эффективности, что может быть осуществлено высокомотивированными руководителями всех уровней, готовыми к непрерывному повышению своей квалификации, широко применяющими в работе принципы индивидуального подхода с учётом поставленных целей, задач, специфики деятельности предприятия, индивидуальных особенностей сотрудников и прочих факторов.

Ключевые слова: производительность, мотивация, эффективность управления, координация, индивидуальный подход.

Abstract. The article studies theoretical aspects and current state of industrial management. Having analyzed weak and strong points of current management methods, the author came to the conclusion that management is a complex continual functional process. The future of management is determined by improvement of its effectiveness, which should be executed by highly motivated managers of all levels, who are ready for continual advancing of their skills, who apply the principals of individual approach with due account of the tasks and assignments set, specific character of enterprise activity, individual peculiarities of employees and other factors.

Key words: productive capacity, motivation, management effectiveness, coordination, individual approach.

Проблемы и вопросы, связанные с различными видами управления были актуальны во все времена. Им уделялось внимание и при административно-командной экономике и во времена рыночных преобразований. Разные специалисты по-разному определяют в своих трудах термин «менеджмент». Например, Питер Друкер считает, что «менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную производительную группу» [4, 22]. Это даёт понять, что целевая регуляция играет важную роль в управлении, а в дальнейшем это влияние будет лишь усиливаться. Доминирует в целевой регуляции мотивационная компонента.

По мнению Мэри Фоллетт, «менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации» [4, 22]. В словаре мы можем увидеть, например, следующее определение: «менеджмент – это теория руководства, совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли» [2, 83].

При наличии в этих определениях общих черт, они всё же различны – в каждом определении акцент делается на какой-то свой аспект. Это неудивительно, так как вообще по-

нятие «менеджмент» очень ёмкое. Под ним подразумевается большой спектр явлений, действий и т. д. К примеру, академик Е.И. Комаров выделяет семь значений этого понятия: организационно-структурное, функциональное, менеджмент как деятельность руководителей, выступающих «ведущей силой» коллективов; менеджмент как управленческий труд, как наука и своеобразное управленческое искусство, как учебная дисциплина и как сложный процесс, включающий в себя ряд составляющих, в числе которых люди, время, информация и так далее [1, 8]. Как можно видеть, это действительно многоаспектное понятие, однако в данной статье будет подробнее рассмотрен менеджмент как управленческая деятельность.

Объектом управленческой деятельности выступают сотрудники (исполнители), субъектом – руководящие работники. Средством труда является преимущественно вычислительная техника, предметом труда – движение информации, а результатом управленческого труда – управленческое решение.

Гипотеза нашего исследования состоит в том, что возможно значительно повысить эффективность управления посредством активизации трудовой мотивации субъектов управления – руководителей и руководящих работников на разных уровнях управления.

Управление, подобно другим видам деятельности, подчиняется определённым принципам, таким, как сочетание универсальности и специализации, подразумевающее наличие общих принципов в управлении различными объектами, а также специфические особенности при управлении конкретными отраслями, сферами деятельности, организацией в целом и её отдельными подразделениями.

Учёт специфики организации – это важный аспект деятельности руководителя. Управленческая деятельность при этом должна быть последовательной, что подразумевает определённый порядок действий, из которых состоит управленческая деятельность, а также непрерывной и целенаправленной, в качестве процесса управления, подверга-

ющегося координации. В настоящее время в основном применяются следующие виды координации в управлении: экономические, организационно-правовые, социально-психологические, административные.

Экономические методы управления поощряют проявление трудовой активности сотрудником на основе материальных потребностей, так как предусматривают выплату работникам денежных компенсаций за достижение определённых результатов труда.

Организационно-правовые методы управления задают направление развития организации и обеспечивают её деятельность нормативными документами при помощи организационно-правовых методов управления.

Социально-психологические методы управления направлены на создание и поддержание комфортного психологического климата в коллективе и на максимальное раскрытие способностей каждого сотрудника с учётом его индивидуальных особенностей, что, так же как и экономические методы, поощряет работников к проявлению разумной инициативы, делает их работу в организации более приятной и повышает лояльность фирме.

Некоторые менеджеры игнорируют в своей работе принципы индивидуального подхода, отмечая, что использовать их для низовых сотрудников – «много чести». Это не верно, ведь индивидуальный подход вовсе не предполагает «красной ковровой дорожки» для каждого. Просто задумавшись однажды над этим вопросом, постаравшись учесть сильные и слабые стороны своих подчинённых, создав функциональные группы таким образом, чтобы сотрудники вместе работали эффективней, чем по отдельности, менеджер может получить более эффективную деятельность своих подчинённых. Таким образом, необходимо мотивировать руководящих работников на применение принципов индивидуального подхода в их работе.

В противоположность вышеописанным методам, которые стимулируют персонал, административные методы управления принуждают их к определённым действиям в ин-

тересах фирмы. Применение данных методов оправданно, если руководство поощряет не инициативу, а весь процесс исполнения, ведущий к эффективной результативной работе. Для наиболее эффективного управления в организациях в современных условиях целесообразно не применять авторитарный стиль руководства, а сочетать самоуправление с централизованным регулированием, учитывать закономерности взаимоотношений работников в коллективе, групповое поведение, а также психологию и индивидуальные особенности сотрудников. Желательно контролировать баланс полномочий и ответственности, чтобы можно было исключить произвол руководителей, поощряя инициативу сотрудников. Данные подходы улучшат климат в коллективе, поскольку сотрудник не будет чувствовать себя лишь «винтиком» в производственном механизме, а будет понимать, что и от него что-то (в разумных пределах, определяемых занимаемой должностью) зависит.

Представляется целесообразным внедрить максимально прозрачную систему поощрений и взысканий, ясную и понятную для любого работника. Это позволит повысить у работников чувство справедливости и стабильности. Рассмотрим некоторые условия эффективности промышленного менеджмента.

Управление производством – плановое выполнение промышленных заданий по определенным регламентам технологиям. Теоретически – это совокупность принципов, методов средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли [3, 153]. Проблема повышения производительности труда работников важна и актуальна в промышленном менеджменте. Она занимала умы учёных прошлых лет и сегодняшнего дня. Например, Гаррингтон Эмерсон (1853-1931), сформулировавший важнейшие принципы повышения производительности труда на предприятии, говорил так: «Истинная производительность всегда даёт максимальные результаты при минимальных усилиях, на-

пряжение, наоборот, даёт довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряжённо – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно – значит прилагать к делу усилия минимальные» [3, 13]. Считается, что это абсолютно верно для работников. Но наши исследования показывают, что это абсолютно необходимо и для всей вертикали управления.

Поэтому необходимо повысить интенсивность промышленного менеджмента прежде всего в процессе управления, то есть в планировании, организации, мотивации и контроле. При этом представляется важным обеспечить правильную координацию между этими составными частями.

Известно, что планирование представляет собой основополагающую функцию процесса управления. Поэтому его значение в управленческой деятельности трудно переоценить, ведь именно в планах определяются конкретные цели и задачи деятельности предприятия, уточняются источники ресурсов для воплощения их в жизнь и пути наиболее эффективного достижения плановых показателей. И здесь всё начинается с интенсификации управленческого труда. В планах надо конкретно указывать направления деятельности, на которых организации следует сосредоточить свои усилия в ближайшее время; методы обеспечения стабильности деятельности и развития фирмы, учитывать сильные и слабые стороны организации, конъюнктуру рынка и т. п. Таким образом, можно сделать вывод о том, что подробный, обоснованный план является следствием продуктивного, обдуманного, согласованного по вертикали и горизонтали труда менеджеров.

Важна и правильная организация управленческого процесса. Выражаясь образно, организация – это «скелет» управления. Ведь она формирует организационную структуру предприятия, а также реорганизует эту структуру в случае изменений на предприятии (например, укрупнения бизнеса, слия-

ния компаний). К другим задачам этой части управленческой деятельности можно отнести деление предприятия на отделы и распределение ответственности между ними, организацию выполнения решений, которые были приняты на этапе планирования, обеспечение предприятия ресурсами для выполнения этих решений и других задач, стоящих перед фирмой. Если говорить о рационализации труда менеджеров в этом направлении, то необходимо учесть многие взаимосвязанные элементы организации: постановку целей, разделение труда, его кооперацию, делегирование полномочий и др.

О важности мотивации в управленческом процессе можно судить по множеству книг, написанными как зарубежными, так и российскими авторами, и посвящённых этой проблеме. В большинстве этих трудов рассматриваются примеры мотивации на зарубежных предприятиях. При этом отмечается, что для управленцев особенно значимой является самомотивация. При всём бесспорном многообразии предлагаемых различными авторами методик мотивации, их можно разделить на несколько групп.

Экономическая мотивация подразумевает зависимость работы менеджера от выплаты денежных премий, бонусов, процентов, возможности бесплатного получения или льготного приобретения ценных бумаг, эмитированных компанией. Многие исследователи считают мотивацию денежными вознаграждениями основной. При этом уже была выяснена односторонность такого подхода, и доказано, что наиболее эффективно мотивировать людей посредством выверенной совокупности различных видов мотивации. Некоторые бизнесмены, применяющие лишь экономические поощрения (да и то, как правило, в очень урезанном виде), считают, что комплекс мер мотивации оправданно применять на «рынке работника», а в кризисные периоды, когда господствует «рынок работодателя», потенциальные сотрудники будут согласны работать лишь за зарплату – так как «не до жиру».

Менеджеры не учитывают, что этот подход не слишком верен даже в краткосрочной

перспективе. Ведь работники будут воспринимать такую организацию, не как место Работы, а как временное пристанище на период кризиса. Даже высококвалифицированные работники в таких условиях при первой же возможности (к счастью, кризисные времена имеют свойство проходить) перейдут на работу в другую организацию. Что же говорить о не самых квалифицированных? Это провоцирует текучесть кадров и отнюдь не способствует стабильности работы фирмы. В связи с этим необходимо мотивировать управленцев на расширение применения различных видов мотивации в их деятельности принципов индивидуального подхода к подчинённым.

Мотивация властью, когда в роли «заветной награды» выступает одно из самых желанных явлений для тысяч людей – власть – для менеджеров является особой формой их активизации и может выражаться в наделении поощряемого дополнительными полномочиями, повышении его в должности и т. д. Заметим, что для многих из них такая мотивация может являться основной, они предпочтут получить престижный статус руководителя-управленца.

Под социально-психологической мотивацией понимается восхищение, признание заслуг коллегами, руководством. Сюда также относят обмен опытом между менеджерами, коллегами, критика, повышение социальной активности. Мотивация менеджера повышает ощущение его собственной значимости, необходимости («незаменимые у нас есть»).

Системной функцией процесса управления является контроль. Контрольная функция проявляет, насколько соответствует действительное желаемому и каковы расхождения фактических показателей с плановыми. Контроль может осуществляться в процессе выполнения задачи (текущий контроль) и по её выполнению (заключительный контроль). Цель оперативного контроля – это быстрое обнаружение и предотвращение отклонений в процессе выполнения задания. Заключительный контроль позволяет сравнить полученные результаты с плановыми.

Контрольные мероприятия в основном проводятся в четыре этапа. Контролю подлежат количественные и качественные показатели деятельности предприятия. В ходе первого этапа контроля определяются измеряемые стандарты (цели). На втором этапе устанавливаются допустимые отклонения фактических показателей от определённых стандартов. Имеющиеся результаты деятельности на третьем этапе контроля сравниваются с эталонными. Принятие решений о необходимости каких-либо действий по улучшению ситуации осуществляется на четвёртом этапе. Грамотно выстроенная контрольная функция менеджмента является инструментом обратной связи и дальнейшего регулирования ситуации, планов и решений.

Главные же результаты получаются от грамотно структурированной системы координации. Координация – основной компонент профессионализма менеджеров – устанавливает эффективные связи между всеми отделами и уровнями предприятия, обеспечивает слаженность в их функционировании. Такая слаженность обеспечивается тем, что имеется согласованность между руководителями и подчинёнными, между фирмой и её деловыми партнёрами, а также между всеми функциями процесса управления. Для улучшения координации особо важна согласованная позиция управленцев и руководителей различных уровней относительно текущей деятельности компании, их непосредственное взаимодействие с подчинёнными, знание специфики и деталей их деятельности. При введении каких-либо изменений в деятельности организации согласованность в действиях руководителей и подчинённых является едва ли не залогом успеха в запланированных преобразованиях. Руководители в этом случае должны реально общаться с непосредственными исполнителями, бригадирами, доводя до их сведения объективную информацию «из первых уст», участвуя в их обучении, разбираясь с возникающими затруднениями непосредственно на местах. Это позволит, с одной стороны, не

допускать роста напряжённости, а с другой стороны, позволит менеджеру располагать реальной информацией о ходе реформ на предприятии, полученной непосредственно от работников.

Подводя итог обзору общих положений и инструментов менеджмента, следует отметить, что современный менеджер обязан не просто знать и механически воспроизводить на практике то, что деятели такой науки, как «управление» уже сделали до него. Он не имеет права прятаться за шаблонные решения и типовые, матричные мнения. Ясно, что менеджеры всех уровней управления должны быть мотивированы на всех этапах функционального менеджмента. И это главная задача российского промышленного менеджмента.

Формальный подход нерадивых руководителей: «внедрить новые инструменты ради самого внедрения, чтобы потом о них забыть» совершенно предсказуемо не принесёт ничего хорошего. Уже достаточно примеров, когда организации начинали использовать инструменты менеджмента своих более успешных конкурентов, но в их компаниях применение этих инструментов не дало ожидаемого эффекта. Это демонстрирует, что сегодня простое копирование отдельных инструментов и даже целых управленческих систем не приведёт к желаемому результату. Центральной фигурой сегодня является мотивированный на успех, преобразующий реальность менеджер – открытый новому, готовый к командной работе и не относящийся к своим должностным обязанностям лишь формально.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Комаров Е.И. Общий менеджмент: Учеб. пособие. М.: РИОР: ИНФРА.М., 2010. 269 с.
2. Семенов А.К., Набоков В.И. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 224 с.
3. Цыцарова Н.М. Производственный менеджмент: учебное пособие / сост. Цыцарова. Н.М. Ульяновск: УлГТУ, 2009. 195 с.
4. Чернышев М.А. Общий и функциональный менеджмент в вопросах и ответах/ М.А. Чернышев [и др.]. Ростов н/Д.: Феникс, 2010. 510 с.