

СТАНОВЛЕНИЕ КУРСА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Подсолонко Е. А., старший научный сотрудник, кандидат экономических наук

В практике нормативных документов Министерства образования Украины в 1998 г. для экономических специальностей рекомендована учебная программа по профессионально – ориентированной дисциплине «Менеджмент». В этой программе приведены 9 тем: понятие и сущность менеджмента; принятие управленческих решений; планирование в организации; организация в системе управления; основы теории мотивации; лидерство; коммуникации; система и процесс контроля; эффективность управления. Прежде чем принять эту программу как руководство к действию в учебном процессе, следует убедиться, что она представляет собой системный документ, которым можно руководствоваться.

В хорошо известной в 70-е гг. в нашей стране книге «Курс для высшего управленческого персонала» [1], являющейся кратким изложением издававшегося в США в 1964 и 1967 гг. шеститомника этого же наименования, приводятся основные этапы становления и развития менеджмента. Так, изначально считалось, что предприниматель, основавший свою собственную компанию и ставший признанным руководителем промышленности, становился центральной фигурой в управленческом мире. С ростом объемов и масштабов производства его место занимает человек, знающий секреты массового производства, умеющий выпускать товары быстрее и лучше. По мере появления большого числа производителей продукции и товаров в центре внимания оказывается человек, умеющий создавать новые рынки для выпускаемой продукции – специалист по сбыту и продажам. Далее возникла потребность в специалистах, способных не только создавать новые рынки, но и оживлять старые созданием новых продуктов или улучшением старых. В число этих специалистов входили инженеры и научные работники. Наконец, на смену этим специалистам пришли люди, обладающие большей квалификацией в вопросах общего руководства, бывшие руководители административных служб. Еще до середины 50-х гг. их должности в США именовались как «управляющие конторой». Уже к началу 60-х гг. эти должности стали именоваться как контролер, директор по финансам и службам, управляющий по административным вопросам, управляющий по системам и процедурам, главный управляющий (с.12). При этом в начале 60-х гг. господствовало убеждение, что только поняв природу революции в управлении, можно использовать новые концепции, средства и методы следующего десятилетия (с.25).

В изданной в 1974 г. в Москве книге «Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики» [2] приводится критика «революции менеджеров». Ее авторов обвиняют в фетишизации функции управления, в ее отрыве от технических, технологических проблем управления, в отрыве от характера собственности и производственных отношений (с.646). Здесь следует подчеркнуть правильность такого замечания. Однако, одностороннее увлечение какой – либо одной составляющей процесса управления, без учета комплексного взаимодействия всех его составных частей, было свойственно и отечественной практике государственного руководства всех периодов времени.

Примем условно структуру «Курса для высшего управленческого персонала» 60-х гг. за первую в США революционную структуру курса менеджмента. В соответствии с ранее упомянутым количеством изданных в США в 1994 и 1997 гг. шести томов построена и структура курса из шести частей: подготовка управляющих и улучшение административных служб; управляющий и производство; организация сбыта; руководство финансами; юридические вопросы бизнеса; советы управляющему. В каждой части приведено минимум 5 – 8, максимум 10 – 13 глав. При этом следует учесть заявление В.И.Терещенко – научного редактора этой переведенной на русский язык книги, что этот труд не является ни курсом, ни учебником, в понимаемом у нас в стране виде (с. 5). Вместе с тем, в первой части достаточно подробно рассмотрены функции главного управленческого органа (штаба управления) любого предприятия или организации, вопросы комплексной электронной обработки данных для управления и применения математических методов и деловых игр, методы системного руководства, взаимодействия персонала и повышения его квалификации.

Во второй части в деталях рассмотрен объект управления – производство, дана его производственно-технологическая структура и организационная структура управления им. Опи-

сана функция контроля производства, понимаемая в СССР как функция оперативно-производственного управления и диспетчирования. Описаны эффективные методы контроля качества, включая и статистический контроль, функции службы и особенности разработки системы контроля качества. Рассмотрены вопросы контроля за издержками производства на основе финансового плана в целях обеспечения прибыльности. Изложены особенности материально-технического снабжения, именуемые в книге закупками, повышающие эффективность производства, а также рационального управления запасами и транспортного перемещения материалов. Здесь же рассмотрены вопросы приобретения и смены оборудования, организации ремонтно-эксплуатационной службы, изменения и упрощения труда. Отдельная группа вопросов посвящена значению научно-исследовательской работы в производстве, использования автоматизации для совершенствования производства и системного подхода в управлении.

Часть третья посвящена организации сбыта и охватывает спектр вопросов, рассматриваемых в 90-е гг. в маркетинге, и соответственно может претендовать на краткое, но весьма содержательное изложение этой дисциплины.

Четвертая часть касается руководства финансами и ориентирована на управленцев всех составных частей производственного процесса на предприятии.

В пятой части рассматриваются юридические вопросы бизнеса, обобщено охватывающее правовое обеспечение управленческой деятельности на уровне предприятий.

В шестой части приводятся советы управляющему. Здесь в отличие от первой части, ориентированной на особенности работы менеджера в организационной структуре административного аппарата, в основном отражены особенности использования человеческих качеств менеджера. Так, идет речь о том, как определить свою пригодность к высшей управленческой работе, обеспечить рациональное использование времени, претворять в жизнь свои планы, вести беседы, передавать часть полномочий подчиненным и использовать в своей работе достижения подчиненных, развивать умение не только руководить, но и подчиняться, использовать накопленный опыт в достижении будущих целей.

В отличие от содержания этого курса, внешне структурно рыхлого и нецеленаправленного, в упомянутой выше отечественной работе этого же направления [2], предпринята попытка придать системность и целенаправленность курсу управления производством. Это достаточно фундаментальный труд, рассчитанный на менеджеров высшего звена в руководстве предприятиями, промышленностью, страной, состоящий из пяти частей и 33 глав. Однако этот труд не может претендовать на пальму первенства в системном изложении проблем управления. Афанасьев В.Г. опубликовал монографию «Научное управление обществом (опыт системного исследования)» в 1968 г. [3]. Этот труд во многом послужил толчком для выхода в свет целой серии книг по научным основам управления производством. В этой работе в описательной форме приводятся составные части общества как системы и на материалах программ социально-экономического развития показаны некоторые составляющие системного, комплексного подхода к управлению. Однако философский потенциал автора не позволил ему довести эту работу до целенаправленного исследования проблем управления социально – экономическим развитием в какой – либо структурно определенной последовательности. Вместе с тем в своей работе он ссылается на ряд авторов, рассматривавших аспекты управления, изложенные в 60-е гг. в американском курсе [1]. Так, один из пионеров управления капиталистическим производством французский инженер А.Файоль в своей работе «Общее и промышленное управление», изданной в России еще в 1924 г. [4] уделял основное внимание кадрам администраторов, сформулировав для них принципы управления и основные требования к личным качествам руководителя, основные функции в их работе как содержание управления.

Кстати, в своей работе В.Г.Афанасьев также критикует американских специалистов за якобы надуманное возрастание роли менеджеров в управлении развитием экономики. Он называет одним из первоавторов «мифа» об обществе менеджеров Дж. Бернхем (J. Burnham. *Manegerial Revolution. What is Happening in the Work.* N.Y., 1941) [5].

На основе примеров только по этим двум работам [4 и 5] можно констатировать, что выводы, опубликованные в американском "Курсе..." в середине 60-х гг. о возросшей роли общего руководства, о революции в менеджменте, базируются на обобщениях опыта США

20-х и 40-х гг. (дословный перевод заглавия книги 1941 г. Дж. Бернхема «Менеджерская революция. Что происходит в мире»).

Примерно через год после издания книги В.Г.Афанасьева впервые в стране была опубликована как учебное пособие книга «Научные основы управления производством» («Экономика», Москва. 1969. – 351с.) [6] под научной редакцией ректора Московского инженерно-экономического института О.В.Козловой. Наибольший интерес в этой книге представляет содержание главы III «Современные буржуазные теории управления», написанной в тот период кандидатом философских наук Д.М.Гвишани. В этой главе наряду с критикой «Кризиса управления производством в условиях капитализма» приводится анализ положительного опыта становления менеджмента. Подчеркивая преобладающий характер эмпирических исследований проблем управления производством, автор упоминает, что в США теория менеджмента «претендует на комплексное исследование проблемы управления производством, включая не только организационно-технические и экономические, но и философские, психологические и социальные аспекты» [6, с.39]. Заслуживают интереса данные о массовости примеров создания организаций для консультирования по вопросам управления, об обучении менеджменту в сотнях школ, на курсах и в университетах, об исследованиях проблем менеджмента в сотнях научно-исследовательских учреждений как в США, так и в Англии, ФРГ и Японии.

Следует подчеркнуть, что еще в тот период делался вывод теоретиками бизнеса о важности выработки правильного общего подхода как основы изучения своей собственной деятельности для более разумного ее осуществления и необходимости разработки принципов управления, одинаково годных для самых различных предприятий, и констатировалось, что в этих вопросах практически достигнуто очень мало.

В какой-то степени во многих отечественных работах были предприняты попытки решить подобные проблемы, создать научные основы управления, начиная с упомянутых книг [3, 6]. В других странах эти проблемы решались еще раньше. Например, в 1964 г. в Чехословакии был издан учебник «Экономика чехословацкой промышленности и промышленных предприятий», в котором излагаются теория, принципы и организация управления промышленностью и предприятиями. В 1965 г. в Праге было осуществлено второе издание этой книги, переработанное и дополненное. В переводе на русский язык оно вышла в Москве (Прогресс, 1968. – 643с.) «Научная организация управленческого труда» [7]. В какой-то степени эта книга в середине 60-х гг. шла параллельным курсом с литературой о менеджменте в США и в переводе на русский язык опередила упоминавшийся курс [1]. Здесь нельзя не подчеркнуть, что в известной в 90-е гг. в нашей стране книге по менеджменту американских авторов (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. Дело. 1992. – 701 с.) [8] рассматриваются как новые – хорошо знакомые по книге [7] вопросы организации, мотивации, информации, принятия решений, контроля и т.д. Многие из лекторов по проблемам менеджмента начала 90-х гг. взяли за основу структуры своих лекций именно работу [8].

Однако, в этот же период в Украине появилась книга Дитера Бормана, Людмилы Воротиной и Рудольфа Федорманна «Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике», изданная в Гамбурге в 1992 г. на 906 страницах [9]. Этот фундаментальный труд состоит всего лишь из пяти глав: предпринимательство в рыночном хозяйстве; управление предприятием; жизненный цикл предприятия; функциональные решения предприятия; учет на предприятии. В какой-то степени структура этой работы послужила толчком для многих авторов включать в содержание курса менеджмента весь набор знаний по экономике предприятий в обобщенном виде.

Следует отметить, что в Симферопольском государственном университете курс «Основы менеджмента» впервые читался в отсутствие упомянутых книг [8 и 9]. В основу изложения материалов по менеджменту были взяты сведения из ранее упомянутых книг [1, 2, 3, 6, 7], а также книги «Критический анализ теории и практики менеджмента» (Прогресс, М., 1976. – 431 с.), О.Н.Пашкевич «Социально – экономические концепции американского менеджмента» (Наука и техника. Минск. 1979, -224с.) [11] и др.

Под влиянием материалов этих книг и накопленного опыта в структуре читаемого курса рассматривались различия категорий совладельцев – управляющих и профессиональных менеджеров. Показывался процесс постепенного удаления акционеров от непосредственного контроля над производством, подчеркивались оказывавшийся процесс постепенного удаления

акционеров от непосредственного контроля над производством, подчеркивались особенности специализации персонала на оперативных, текущих и перспективных функциях управления. Как основа конфликта интересов рассматривалась зависимость оплаты труда менеджеров от размеров корпораций, а не от прибыльности. Большое внимание уделялось функциональному и институциональному кругу деловых руководителей, отличию их функций и их взаимодействию. Эффективность организации показывалась как способность кооперативной системы к выживанию на примере производственных структур, а результативность системы – как ее нацеленность на прибыльность.

Своеобразная анатомия управленческой иерархии представлялась через функционально – информационный аспект управления, где в основе управления лежит четкость выдачи полезно используемой информации в каждое звено руководства на базе новых возможностей электронной обработки данных для управления.

Отдельным вопросом выделено проявление организационной гибкости, неформального аспекта организации (неформальных структур), появляющихся в условиях новых возможностей в обработке информации для управления с помощью вычислительной техники. Как основа реализации неформальных связей выступала матричная организационная структура. Собственно на ее основе показывалось формирование подвижных организационных структур на примере предприятий коренных отраслей хозяйствования, особенности установления линий контроля и власти при неформальных структурах.

Рассмотрение кадровой устойчивости высшего управленческого персонала охватывало ступени профессиональной карьеры до высшего звена руководства, включая вопросы подготовки и переподготовки менеджеров, мотивацию их труда на основе ознакомления с размерами и источниками формирования доходов менеджеров.

Процесс принятия решений изучался на примере крупных корпораций. Укрупнение корпораций на основе научно – технического прогресса учитывало финансовую осторожность крупных корпораций, способствовавшую стагнации, и безбрежность технического прогресса на основе накапливаемых заделов, роль профессионального менеджмента в обеспечении гарантии реализации монопольной силы крупных корпораций в научно – техническом прогрессе.

Ближайшее воздействие корпораций на экономику страны рассматривалось с позиций Дж. М. Кейнса, изложенных в книге «Общая теория занятости процента и денег» (М., 1978, С. 223-244) [11], где сравнивались «ровный поток предпринимательства с пузырями спекулянтов на его поверхности» и «предпринимательство как пузырь в водовороте спекуляций» на материалах отечественного опыта 80 – 90-х гг..

В завершение рассматривалось дальнейшее воздействие крупных корпораций на экономику страны с учетом негибкости формирования административных цен, усиливающих инфляцию, и гибкость монопольных цен.

Изложенная структура курса применялась в учебном процессе СГУ всего лишь два года. Параллельно с чтением лекций по этой дисциплине проводилась работа по созданию концепции информатизации Автономной Республики Крым. В процессе разработки этой концепции возникла необходимость поиска целеопределенной структуры менеджмента, позволяющей взаимоувязать цели социально – экономического развития страны, ее регионов, отраслей, отдельных предприятий и пронизывающего их населения. В результате былработан системообразующий подход, реализованный в процессе стажировки по вопросам менеджмента в 1993 – 1995 гг в Киевском национальном университете и Лионском центре повышения квалификации (Франция) в новой структуре курса по менеджменту, читаемого в СГУ. Эта структура была воплощена в учебном пособии В.А.Подсолонко, Е.А.Подсолонко «Менеджмент как научная система управления», Симферополь. ТКП СГУ, 1994, 44 с. [12], а в последующем в монографии В.А. Подсолонко, Е.А.Подсолонко, А.И.Башты «Менеджмент в социально – экономических системах», Симферополь, Таврия, 1995, 230с. [13].

В двух отмеченных работах [12, 13], были рассмотрены 10 тем: целевая ориентация менеджмента в системах управления социально – экономическим развитием; социально – экономическое развитие как объект управления; динамичность производства и процессов управления им; методы, функции и критерии управления; организационные структуры управления; функционально – информационный аспект управления предприятием; принятие решений в системе управления; информатизация управления; целенаправленность в образо-

вании и подготовке специалистов по менеджменту; человеческий фактор в управлении. В этих работах была предпринята попытка структурно – логически и графически осуществить взаимосвязь потребностей человека и факторов производства, обеспечивающих их реализацию на основе целенаправленного управления. Воедино с ними были увязаны семантически и графически понятия черного ящика и логистики производства.

В последующем эти материалы дополнялись и развивались в изложении процесса количественного и визуального приближения к достижению цели на основе методов количественной оценки и графического изображения (Е.А.Подсолонко «Информационное обеспечение государственного регулирования экономики регионов Украины», Симферополь, Таврия, 1996, 246с.) [14].

Безусловно, нельзя считать, что сформировавшаяся на сегодняшний день структура курса менеджмента, используемая при чтении лекций и проведении практических занятий в СГУ, останется неизменной в ближайшие годы.

В условиях отечественной переходной экономики возникает необходимость расширить арсенал используемых в учебном процессе современных ситуаций, деловых игр, новых технических средств обучения. Для этого требуется изучить передовой опыт отечественных и зарубежных коллег, по – новому осмыслить накопившуюся в 90-е гг. информацию о социально – экономическом развитии страны, ее регионов, отраслей и предприятий. Все это позволит начало XXI века встретить новым видением содержания курса менеджмента.

В последние два десятилетия люди начали осознавать, что в мире, где так много нужды и где окружающая среда ухудшается, невозможны здоровое общество и экономика. Экономическое развитие не может остановиться, но оно должно пойти по иному пути, перестав столь активно разрушать окружающую среду. Задача управления на современном этапе развития общества состоит в том, чтобы преобразовать это понимание в конкретные дела и совершить переход к устойчивым формам развития и образу жизни. От поля фермера до конференц-зала, от потребительской корзины до национального бюджета – везде должны произойти крупные перемены.

Управление устойчивым развитием становится более актуальным и необходимым. Поэтому одной из важных задач менеджмента является обучение руководства выработке деловой и государственной политики и принятию личных решений, охватывающих более длительные перспективы, результаты которых должны принести весомые результаты в развитии общества уже в следующем столетии. Одной из отправных точек такого подхода к обучению менеджменту могут быть задачи экологически устойчивого развития общества, которые рассматривались на высшем уровне по проблемам планеты Земля в 1992 году в Рио-де-Жанейро.

В 1972 году на Стокгольмской конференции состоялась первая всемирная встреча по окружающей среде, где принимали участие представители 113 стран. В 1983 году Организация Объединенных Наций создала Всемирную комиссию по окружающей среде и развитию. Четыре года спустя в ее важном отчете «Наше общее будущее» прозвучало предупреждение о том, что человечество должно изменить многое в своей деловой активности и образе жизни и что в противном случае ему предстоит необычно тяжелые испытания и резкое ухудшение окружающей среды.

На основании заявления комиссии о том, что экономика должна удовлетворять нужды и законные желания людей, но что ее рост при этом должен вписываться в пределы экологических возможностей планеты, и призыва к «новой эре экономического развития, безопасного для окружающей среды», последовал очень важный вывод о том, что «...человечество способно сделать развитие устойчивым – обеспечить, чтобы оно удовлетворяло нужды настоящего, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои потребности». Это является серьезным основанием для того, чтобы курс «Менеджмент», как научная система управления социально – экономическим развитием, был пронизан разделами, рассматривающими вопросы охраны окружающей среды, как неотъемлемого элемента управленческой деятельности.

В 1989 году Организация Объединенных Наций начала готовить Конференцию по развитию и окружающей среде, чтобы сформулировать принципы достижения устойчивого развития. В течение двух лет эксперты со всего мира выработывали трудные соглашения, готовя встречу в Рио. Международная система ведения переговоров была открытой как-никогда

прежде. Тысячи людей из неправительственных организаций, из области бизнеса, образования, представители женских групп, коренных народов и многие другие внесли свой вклад в процесс Рио. Вопросы культуры производства и собственного отношения к делу, касающегося управления или атомного производства, рытья канавы или уборки улиц должны решаться не нарушая размеренный вековой ритм природы.

Многочисленные примеры эффективного развития предприятий различных отраслей промышленности, накопленные в нашей стране и за рубежом, должны способствовать формированию экологически безопасного мышления у студентов менеджерских специальностей, а затем и у руководителей различных уровней.

Так, например, усиливающаяся среди населения тенденция против развития атомной энергетики, возникшая после Чернобыльской аварии и ее последствий, должна быть стимулом экологически чистого и ведения дел в этом направлении. Безопасность, прежде всего, обеспечивает сама фирма, эксплуатирующая АЭС, качество конструкций должно быть обеспечено фирмами атомного машиностроения и именно поставщики оборудования должны следить и гарантировать безопасность своей продукции. Задача же правительственных комиссий состоит в утверждении выводов о безопасной эксплуатации. Несмотря на то, что постепенно развивается использование альтернативной энергии, пока проблему можно решить только с помощью атомных электростанций. Этот пример говорит о том, что способность страны обеспечить более устойчивое развитие зависит от способности населения и институтов понять сложный комплекс вопросов развития и охраны окружающей среды для того, чтобы оно могли сделать верный выбор путей развития. Для понимания потенциала и ограниченных возможностей окружающей среды необходим практический опыт, подтвержденный полученными знаниями, приобретенными на основе научных, технических, организаторских и управленческих навыков.

Немаловажно, чтобы в принятии решений по вопросам, имеющим отношение к охране окружающей среды и развитию, активную роль играла молодежь, которая составляет почти треть населения планеты. В курсе «Менеджмент» рассматривается философский подход к будущему, которое не наступает, а делается, умело или неумело. Очевидно, что и для того, чтобы исправить ошибки, допущенные нынешними руководителями, и для того, чтобы построить, сделать будущее привлекательным и удобным для всех, необходимо пересмотреть подход к формированию будущих руководителей. Задача нашего поколения не только в том, чтобы создать безопасное будущее, и в том числе благоприятную окружающую среду, достойный уровень благосостояния населения, а еще и в том, чтобы уже сейчас, сегодня научить молодежь хозяйскому отношению к любой деятельности, ответственности за выполняемую работу, культуре производства и человеческих отношений. Тогда нам не придется удивляться тому, что в развитых европейских странах почетен труд строителя и профессора, дворника и доктора, уборщицы и президента, а восхищение умелым управлением строительной фирмой позволит иметь основание, выраженное в долголетнем удовлетворении жилищем, которое не нужно было сразу же после вселения ставить на капитальный ремонт. И отношение к руководителям высшего звена управления будет иметь все основания считать их «слугами народа», способными управлять таким образом, чтобы решение задачи повышения уровня благосостояния населения планомерно и системно вытекало из эффективного управления страной. А менеджмент будет действительно рассматриваться как научные основы управления социально – экономическим развитием общества.

Особенность преподавания менеджмента на современном этапе – это привязка к конкретному региону, к культурным традициям, национальным особенностям и современному состоянию экономики. А изучение американского, европейского или азиатского менеджмента дает возможность формирования критерия, на который необходимо ориентироваться при изучении определенных разделов менеджмента.

Так, исходя из того, что критерием управления государством является повышение уровня благосостояния населения, можно определить, что критерием управления Крымским регионом – является максимум прибыли от деятельности предприятий рекреационного потенциала. Поэтому необходимо не только научиться управлять приоритетной для Крыма отраслью, а и находить нестандартные решения, способствующие созданию неповторимой привлекательности мест отдыха различных видов, поддержанию, восстановлению и развитию исторических памятников, придавая им практически культовую значимость и неповто-

римость с целью воспитания культуры и бережного отношения у местного населения и желания увидеть, узнать, преклониться перед достоянием у туристов, приезжающих в Крым не только ради отдыха у моря.

Нельзя не учитывать то, что в последнее время в цивилизованном мире распространилась новая доктрина корпоративной власти, смысл которой в том, что власть укрепляется и расширяется путем передачи полномочий другим людям. И так как в современных условиях руководить как в административно-командной системе уже не возможно, то задача руководителя теперь приобрела новый оттенок и состоит в определении стратегического направления, поддерживаемого согласием подчиненных, которые должны иметь деньги и полномочия для творческого, ответственного и преданного подхода к делу. Необходимость сокращения иерархических пирамид, децентрализация структуры управления требует от руководителя, ориентированного на положительный результат деликатнее и более гибко подходить к решению всех проблем, особенно кадровых, не теряя при этом власти, которая может проявляться в виде вознаграждения сотрудников, результат деятельности которых внес весомый вклад в общее дело, путем повышения его в должности, увеличения зарплаты или благодарности в присутствии коллектива, что дает возможность почувствовать необходимость развития и реализации новых идей; наказания в виде увольнения, порицания, снятия с должности, что стимулирует развитие ответственности; справедливого распределения конкретных полномочий, несущих конкретный характер и предоставляющихся в конкретных целях, таких как самостоятельная координация деятельности утвержденных проектов по локальным направлениям развития предприятия, организация, право подписывать контракты на большую сумму денег, не исключая при этом полной ответственности; компетентности, которая дает возможность легко разбираясь в сложных проблемах, эффективно распределять их решение среди сотрудников соответствующей квалификации и позволяет профессионально вести дело.

Не последнюю роль играет и власть личного обаяния руководителя, пользующегося популярностью в связи со своей порядочностью, силой характера и другими положительными качествами, которая имеет силу образца для подражания подчиненных.

... Первые три вида власти — право вознаграждать, наказывать и передавать полномочия автоматически сопутствуют занимаемой должности. Чем выше должность, тем больше власти. Но власть компетентности и личного обаяния полностью зависит от человека, занимающего должность. Этими видами власти может обладать любой человек, независимо от занимаемой должности: оператор компьютера и директор предприятия, секретарь и заведующий отделом. Практика показывает, что чем лучше руководитель, тем больше он опирается на личные источники власти, стремясь при этом избегать пользоваться правом наказывать, т.к. давно определено, что более результативным является поощрение.

Тенденция перехода от власти, связанной с должностью, к власти, основанной на личных качествах сейчас нарастает. Право вознаграждать все больше ограничивается политической предпочтением представителей меньшинств при продвижении по службе, формальностями в системе премий и уменьшением возможности повышать в должности после устранения двух слоев среднего звена в руководстве. При наличии мобильной рабочей силы нельзя так же широко пользоваться правом наказывать. Бесцеремонное проявление власти сейчас не столь приемлемо, как несколько лет назад. Люди не желают с ним мириться.

Распределение власти меняется в компаниях и в силу перемен в их организационной структуре. Одни специалисты в сфере управления выступают за «пирамиду» власти, другие считают, что пирамидная схема организации отмирает.

Разрушение иерархической пирамиды не дает результатов, если оно не сопровождается перераспределением власти и передачи ее тем, кто является инициатором и непосредственным исполнителем конкретных дел. При этом не следует забывать о том, что необходимо создать все условия для того, чтобы подчиненные были преданы делу, поддерживали идею и способствовали ее реализации, контролировали.

С целью извлечения большей пользы из человеческого потенциала, все более способного к переменам, необходимо показать, что люди могут изменить к лучшему свою личную жизнь, и тогда может появиться уверенность в том, они перенесут это отношение и на свою работу.

Время диктует необходимость отказа от испытанной системы централизованного кон-

троля. К переменам толкают сами перемены, вытекающие из конкуренции и новой технологии. Руководители фирм должны поощрять быстроту, гибкость и решительность. Когда каждый клиент требует особого обслуживания, любой сотрудник должен иметь право удовлетворить его запросы. В условиях пирамидной организации такой возможности у него нет.

В стабильном мире директора действительно были управляющими. и задача директора состояла в том, чтобы добиваться повышения качества продукции, совершенствовать производственную технологию и увеличивать сбыт, в стремительно меняющемся мире у руководителей должно быть время обдумать стратегию, что нередко сопряжено с необходимостью делегировать полномочия исполнителям.

Для того, чтобы передать подчиненным необходимые полномочия, не отказываясь от своей ответственности за работу фирмы, необходимо соблюдение следующих условий: ясное и открытое делегирование полномочий, тщательное планирование и хорошо налаженная внутренняя связь.

Четкая передача полномочий необходима и привлекая своих менеджеров к процессу принятия ключевых решений, руководитель должен быть уверен, что они разделяют его цели. Дав им понять, что они полновластные хозяева своих участков, можно спокойно направлять новых начальников во вверенные им отделы.

Сотрудники аппарата компании попав первыми под нож подобной децентрализации, стремятся к пересмотру решений руководителя. Сдерживание аппарата власти рыночными силами – новая и развивающаяся тенденция. Новый руководитель сталкивается с сотрудниками, которые стараются повлиять на него так, чтобы его идеи отражали уже принятую практику. В результате сотрудники аппарата перейдут на роль консультантов или советников, которые обслуживают руководителя и оперативных менеджеров, а некоторые фирмы полностью отстраняют административный аппарат от процесса принятия решений.

Тенденция к децентрализации власти выводит на передний план фактор планирования. Производственные предприятия управляются с помощью планов прибыли и планов развития. Эти планы детально обсуждаются и анализируются, но после того как общее направление развития и план прибыли утверждены, соответствующий работник должен полностью взять на себя инициативу и лишь впоследствии дать знать руководителю что сделано.

Также очень трудно определить границы власти подчиненных. Наиболее важным источником личного влияния является коммуникация. Хорошо, если есть уверенность в том, что каждый работник идет в правильном направлении и нет нужды корректировать его.

Для руководителя, который отказывается от оперативной власти, самая трудная проблема заключается в том, как получить из первых рук информацию о текущих делах. Власть при иерархической структуре старого образца становилась иногда эфемерной, когда процедурная сторона перевешивала в ущерб конкретному содержанию, но в компании, организованной по горизонтальной схеме, власть терять свою силу по мере удаления от центров управления. При отсутствии большого административного аппарата, куда поступают сотни отчетов, директору приходится компенсировать свою оторванность от дел, вызванную делегированием власти и поощрять связь между различными частями предприятия.

Задача руководителя еще и в том, чтобы независимые менеджеры, управляющие разными отделениями организации, не отклонялись от общей цели. Решить эту задачу можно обаянием, премиями и вознаграждениями, причем все сотрудники одного уровня должны стимулироваться одинаково в зависимости от результатов работы фирмы, и потому их личное благосостояние определяется успехом всей фирмы, а не их конкретного подразделения.

В перспективе передачи власти новому поколению менеджеров в масштабах всей фирмы их нужно отбирать и готовить более тщательно или приглашать со стороны. Когда подчиненные, облеченные властью, справляются с нею, власть директора обычно только укрепляется. Все больше людей обнаруживает в себе способность к руководству. Децентрализация управления уменьшает власть директора, но децентрализация руководства наоборот увеличивает: чем больше власти распределено по всей организации, тем большим влиянием и возможностями располагает директор.

Управление по сути своей консервативно. Смысл его в наиболее полном использовании имеющихся ресурсов. Руководство же заключается в создании новых ресурсов: новой продукции, новых трудовых взаимоотношений, новой энергии.

Передавая власть, руководитель должен быть уверенным в повышении чувства личной

ответственности подчиненного за его участок. Смысл более широкого распределения власти состоит в том, чтобы переместить принятие решений и ресурсы как можно ближе к месту реального действия, результате решения принимаются быстрее и точнее, соответственно увеличивается их число и объем выполняемой работы. Все это может быть оценено критерием управления – максимум прибыли, а научить эффективному управлению возможно только в случае умелого сочетания теории с практикой.