

УДК 338+37:658

Н.В. Брит

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗНАНИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ПОДГОТОВКИ СОВРЕМЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Автором предлагается новая форма систематизации управленческих знаний, являющаяся результатом многолетнего опыта подготовки руководящих кадров крупных российских корпораций, учитывающая современные тенденции развития практики управления, последние достижения зарубежной науки об управлении и опыт организации обучения менеджеров по программам Открытого университета Великобритании.

Ключевые слова: научная школа, историческая и иерархическая систематизация знаний, менеджмент «раздора», менеджмент «согласия».

Повышение динамизма хозяйственной жизни, рост технической оснащенности управленческого труда, глобализация процессов в экономике предъявляют новые требования к руководителям.

Например, рост технического оснащения наносит серьезный удар по среднему уровню управления, специализирующемуся на информационной поддержке принятия управленческих решений, а также по сложившейся системе построения карьеры руководителей. Так же как внедрение машин привело к уменьшению численности рабочих, компьютеризация приводит к значительному сокращению численности управленческих работников среднего уровня, что ведет, в свою очередь, к уходу от узкой специализации и повышению универсальности руководителей. Так, если в прошлом численность работников среднего звена управления (бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел кадров, отдел труда и заработной платы) составляла около 70% аппарата управления, то в настоящее время она снизилась до 45–50%, а в отдельных организациях и ниже. Изменение системы карьерного роста состоит в том, что прошли времена, когда человек постепенно поднимался по «карьерной лестнице» в организации, проходя последовательно несколько ступеней в иерархии среднего уровня управления (от работника отдела к начальнику отдела, к заместителю директора). Сейчас карьерный рост связан с переходом из одной организации в другую, в том числе и сопряженный с изменением профиля управленческой деятельности.

Глобализация требует от менеджера умения работать в международных коллективах, знания различных национальных законодательств, национальных и корпоративных культур, способности решать конфликты, которые являются следствием такого разнообразия.

Динамизм среды требует от руководителя навыков прогнозирования и планирования, мониторинга среды, способности проводить различные, в том числе и непопулярные, изменения, внедрять передовые достижения науки, обеспечивающие устойчивую конкурентоспособность организации.

Изменения в управленческой практике требуют изменений и в подготовке руководителей на основе интеграции подходов различных школ менеджмента, усиления системной и ситуационной составляющих в управленческой деятельности.

В основе традиционной систематизации научных знаний лежат два подхода: исторический и иерархический.

В соответствии с историческим подходом выделяют четыре школы менеджмента [1. С. 79–103]. Эти школы возникали последовательно во времени, каждая из школ имела свой объект исследования и была направлена на решение определенного круга управленческих задач:

1. Научное управление Ф. Тейлора концентрирует внимание исследователей на проблеме научной организации труда (НОТ) как комплексе мероприятий и совокупности принципов, направленных на повышение производительности труда, увеличение генерации продукции на каждом рабочем месте [2, 3]. Научная организация труда включает в себя следующие мероприятия:

- техническое оснащение рабочих мест, так как освоение новой техники позволяет повысить производительность в десятки раз;

- систематический подбор, расстановку и обучение персонала. Действия в этом направлении обеспечивают устойчивое функционирование системы «человек–машина», гарантируя соответствие квалификации работника требованиям, предъявляемым используемой техникой и технологией. Кроме того, квалифицированные работники просто работают быстрее и качественнее при прочих равных условиях;

- рационализацию труда, которая предполагает изучение трудовых операций, поиск и тиражирование передовых приемов труда, обеспечивающих качество продукции и более высокую продуктивность работника;

- обеспечение техники безопасности и гигиены на рабочем месте. Защита жизни и здоровья работников – это важная задача в нашу индустриальную эпоху;

- нормирование труда, позволяющее корректно планировать деятельность организации и обеспечивающее четкое соответствие меры труда и меры вознаграждения;

- обеспечение справедливого вознаграждения за труд и гибкую систему стимулирования трудовой активности работников;

- поддержание дисциплины, т.е. формирование и соблюдение договоренности сторон о принятых формах поведения.

Эта школа внесла большой вклад в развитие науки, так как была первым системным представлением взглядов на управление. До сих пор считается, что НОТ – это необходимый элемент обучения нижнего управленческого звена (бригадиров, начальников смен и участков), обеспечивающего выполнение поставленных задач в непосредственном контакте с исполнителями [4].

2. Классическая школа управления концентрирует внимание на организационных проблемах и содержании управленческого труда – принципах эффективного управления, построении иерархических организационных структур, функциональном подходе к управлению, рассматривающем управ-

ление как совокупность последовательных задач по прогнозированию и планированию, организации, руководству, контролю и координации [5].

3. Школа человеческих отношений концентрирует внимание на проблемах мотивации персонала и создании эффективных рабочих команд. Рассмотрение человека как ключевого фактора успеха любой организации, как ресурса, который можно не только использовать, но и развивать, – это несомненная заслуга школы. Развитие школы связано с активным использованием междисциплинарных подходов к управлению, задействованием потенциала психологии и социологии для решения управленческих задач [6].

4. Количественная школа управления направлена на моделирование управленческих процессов и повышение на этой основе оперативности и качества принятия решений. На ее развитие повлияло использование в управлении потенциала бурно развивающихся технических и математических наук, начало эры компьютеров и активного применения искусственного интеллекта для решения практических задач [7].

Такое системное построение знания является очень удобным для рассмотрения эволюции управленческой мысли и изучения концепций менеджмента. Однако оно является не вполне приемлемым для обучения менеджеров и для практического использования действующими менеджерами, поскольку представляет научные взгляды на управление как разрозненную совокупность управленческих блоков, по существу органично не интегрированных в единую систему, удобную для реальной деятельности менеджеров.

Для обучения менеджеров удобно использовать иерархическую классификацию управленческих знаний. Можно выделить три уровня менеджеров: высший (топ-менеджеры), средний (корпоративный) и нижний (операционный). Характер решаемых задач, объем и содержание необходимых управленческих знаний для этих уровней управления различаются очень сильно. Можно даже сказать, что управленческих знаний для всех не бывает. Поэтому возник вопрос разбиения управленческих знаний по уровням компетентности, обеспечивая преемственность полученных знаний при переходе к более высокому уровню управленческой иерархии. Такой подход стал основой модульной системы построения управленческих знаний.

Так, нижний уровень управления (бригадиры, мастера, начальники смен, участков, цехов) должен быть компетентен в области выполнения базовых управленческих функций, к которым относятся оперативное планирование, контроль, мотивация сотрудников, научная организация труда.

Средний уровень должен обладать специальными знаниями по профилю деятельности (маркетинг, финансы, управление персоналом, инновации), а также общими знаниями, формирующими широкое видение управленческих задач во взаимосвязи (корпоративный менеджмент). Удобно выделить три уровня общих корпоративных знаний:

1. «Понимание организации» – уровень, ориентированный на предоставление знаний и навыков, способствующих устойчивому функционированию действующей организации. В этот модуль входит система сбалансированных показателей как универсальный инструмент по разработке функциональных стратегий, контролю, информационной поддержке и координации работ управленческого персонала.

2. «Совершенствование организации» – уровень, предполагающий наличие специальных знаний по управлению развитием и изменением, проведению частичных улучшений за счет освоения передовой хозяйственной практики партнеров и конкурентов.

3. «Управление проектами» – уровень, предполагающий навыки создания новых производств на основе технического переоснащения организации.

Высший уровень управления должен обладать компетентностью в области стратегического менеджмента, понимания внешнего окружения (социальных, экономических закономерностей, экологической и политической ситуаций, отраслевых влияний) и внутреннего потенциала организации. Вышеприведенная классификация положена в основу построения модульной многоуровневой подготовки менеджеров в Открытом университете Великобритании.

Для практического применения менеджеров нами предлагается следующая система интегрирования управленческих знаний:

1. **Самоменеджмент** – ориентирован на понимание содержания управленческого труда, повышение стрессоустойчивости и саморегуляцию, организацию рабочего места менеджера, управление временем и применение режимов труда и отдыха, повышение управленческой эффективности в сфере коммуникаций и принятия управленческих решений.

2. **Управление по целям** ориентировано на постановку и решение управленческих задач при наличии внешних возмущающих воздействий. Ключевыми идеями для данного блока компетентностей являются построение и функционирование контура управления (планирование–контроль), возмущающее воздействие внешней среды бизнеса [8].

3. **Менеджмент «раздора»** основан на активном использовании диалектических подходов: мир – это единство и борьба противоположностей, именно противоречие – основа любого движения. Ключевой идеей здесь является конфликт (и прежде всего конфликт интересов основных участников бизнеса – рабочих, менеджеров, акционеров и т.д.), рассматриваемый как источник развития бизнеса, так как любое живое дело невозможно без конфликтов. В рамках данного подхода формируется любопытный взгляд на менеджмент как на умение создавать и поддерживать в заданных пределах полезные для организации и дела конфликты. Конфликт в организации рассматривается как костер: если огня нет, то в организации холодно; если огонь вышел из-под контроля, то он уничтожит все. «Костер» нужно постоянно поддерживать, не давая ему ни затухнуть, ни бесконтрольно разгореться.

4. **Менеджмент «согласия»** основан на формировании миссии организации, совместного видения будущего и связанного с ним творческого напряжения ее членов. Менеджер рассматривается как политик, которому не безразлично, что думают и что чувствуют его сотрудники. Постоянная идеологическая работа, работа с «сердцами и душами» сотрудников рассматривается как необходимый элемент управления.

Любопытно, что разные подходы выделяют разные аспекты одной и той же управленческой проблемы, а в совокупности формируют ее объемное видение. Например, цель:

– в рамках самоменеджмента – это желание;

– в рамках управления по целям – это ключевая составляющая плана, наряду с мероприятиями и бюджетом;

– в рамках менеджмента «раздора» – это полнос интересов;

– в рамках менеджмента «согласия» – это общее видение будущего.

Четыре вышеприведенных подхода легко проецируются на управление различными объектами: производством, персоналом, финансами, маркетингом, инновациями. Если провести визуализацию предлагаемого нами подхода к систематизации управленческих знаний для их прикладного использования, то получится схема, представленная на рис. 1.

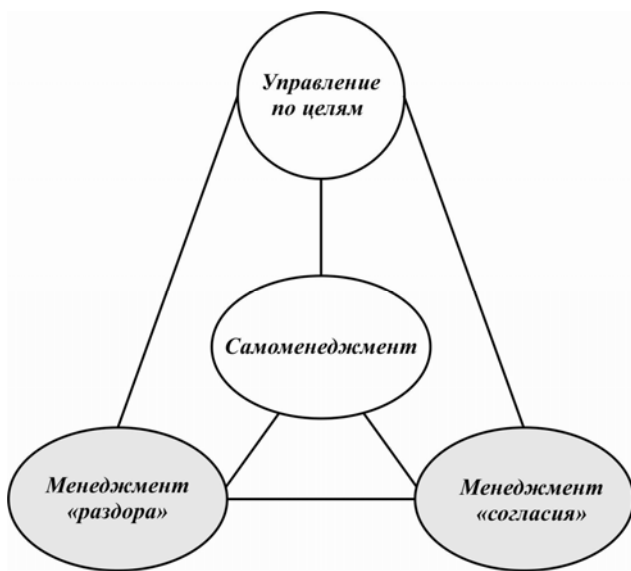


Рис. 1. Интеграция управленческих знаний для практического применения

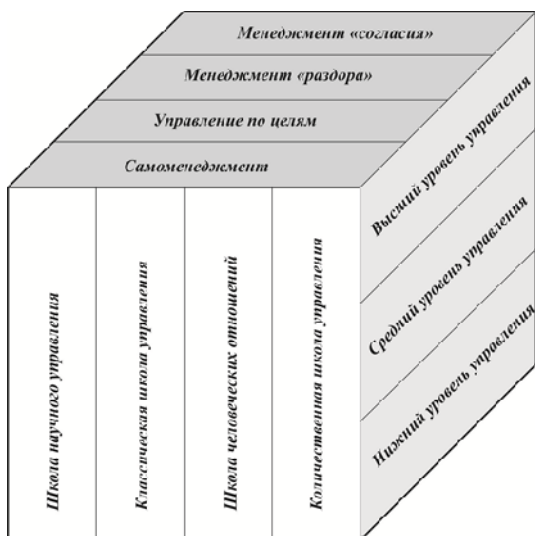


Рис. 2. Панорамное (объемное) видение управленческих проблем

Вышеперечисленные блоки образуют «ядро» знаний, умений и навыков любого профессионального руководителя.

В совокупности предлагаемые классификации школ и подходов дают возможность рассматривать управленческие задачи органично, с различных позиций, получая «панорамное видение», объемную картину происходящего в организации и за ее пределами (рис. 2).

Кроме того, они позволяют избежать эклектики при изучении менеджмента, так как способствуют обнаружению под любыми взглядами различных исходных посылок авторов.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 2007. 704 с.
2. Тейлор Ф.У. Тейлор о тейлоризме. М.; Л.: Техника управления, 1931. 152 с.
3. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Дашков и К, 2008. 104 с.
4. Ерманский О.А. Научная организация труда в системе Тейлора. М.: Дело, 2005. 367 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 351 с.
6. Семенова И.И. История менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2008. 222 с.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Всеобщая история менеджмента. М.: Элима, 2007. 888 с.
8. Друкер П. Эффективный управляющий. М.: Вильямс, 2002. 105 с.