



Список литературы

1. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб. : Питер, 2000. 447 с.

2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб. : Питер, 2011. 336 с.

3. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. М. : Экзамен, 2006. 652 с.

Change of Interaction «Organization – the Person» in the New Model Organizational Behavior

L. I. Dorofeeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Marketing,
Saratov State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012 Russia
E-mail: dorofeyevali@yandex.ru

Introduction. The changes in the external and internal environment of the organization, the emergence of new organizations, new management paradigms and knowledge of human behavior necessitates the development and practical implementation of new models of organizational behavior. In a dynamic external environment can be effective organizations applying new behaviors that have changed the nature of the interaction «organization – the person» and «organization – the environment». **Theoretical analysis.** On the basis of summarizing the existing theoretical studies on the economic behavior of the organization in the article defined the behavior of the organization in an uncertain market environment, revealed its contents, system factors, as is the new models of organizational behavior is the organizational culture. **Discussion of results.** Result of the conducted research is identification the characteristics of the interaction of «organization – the person» in the new models of organizational behavior, which involves not only and not so much the implementation of the physical abilities of workers, as the realization of their personal qualities, intelligence, creativity and mental strength. In the new models of behavior is formed organizational culture, people-oriented, the basic values which are egalitarianism and respect for the individual, mutual trust, team work, organization development through personal development that enables an organization to survive in the long term.

Key words: behavior of the organization, system factors of organizational behavior, interaction of «organization – the person», model of organizational behavior, organizational culture.

References

1. Newstrom J. W., Davis K. *Organizacionnoe povedenie*. [Organizational Behavior]. St. Petersburg, Piter Publ., 2000. 447 p.
2. Schein E. *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. 3rd ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2011. 336 p.

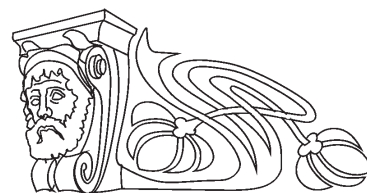
3. *Organizacionnaja kul'tura: uchebnik*. Pod red. N. I. Shatalovoj [Organizational culture: studies. Ed. by N. I. Shatalova]. Moscow, Examination Publ., 2000. 652 p.

УДК 65.011.74

ОТ РУКОВОДСТВА К «РУКОВОЖДЕНИЮ»: ПРИЗНАКИ НЕЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

М. В. Бгашев

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Саратовский государственный университет
E-mail: and17rogen@pochta.ru



Введение. В практическом плане проблема эффективного руководства стоит очень остро, но еще острее она ощущается, когда менеджер неэффективно осуществляет свою деятельность, показывая высокие результаты при максимуме затрат. В статье предлагается использовать функциональный подход к определению признаков неэффективного менеджера. **Теоретический анализ.** В российской системе управления результативность противопоставляется эффективности и зачастую ею и подменяется, что обусловлено национальным менталитетом и приводит к нерациональному использованию ресурсов ради результата. **Методика исследования.** Для выявления признаков неэффективного менеджера автор предлагает про-

анализировать основные, вспомогательные и специфические функции руководителя и степень их выполнения. **Обсуждение результатов.** Результатом предложенного функционального подхода к установлению признаков неэффективного менеджера становится выявление стиля управления менеджера, который является неэффективным, имеющим мало общего с синтезом науки и искусства управления.

Ключевые слова: эффективность и результативность, система управления в России, признаки неэффективного менеджера, неэффективное поведение менеджера, основные, вспомогательные и специфические функции менеджера, неэффективный стиль управления.



Введение

В управленческой литературе в течение долгого времени освещались вопросы эффективного руководства, формулировались определенные правила эффективного руководителя и пропагандировался образ идеального менеджера, который настолько эффективен в своей деятельности, что в природе не встречается. Американский профессор Ицхак Адизес называет такого руководителя «книжным менеджером» [1].

В управленческой литературе на разрешение ставились вопросы неэффективного управления в России, которые сводились к тому, что руководитель не умеет выполнять свою работу и не понимает своих функций.

Зачастую на практике многие руководители считают, что в общем справляются со своей работой, а то, что компания на грани разорения, денег нет на премии и бонусы сотрудникам, персонал увольняется, – так это не их прямая вина, а стечение обстоятельств. В таких случаях происходит подмена понятия «эффективность» на «результативность», что свойственно для России.

Современный менеджмент является специфическим инструментом управления предприятиями в условиях рынка для производства результата, который, как правило, выражается в получении максимально возможной прибыли и достижении высокого уровня рентабельности. Решение данной задачи требует расширения сферы ответственности менеджера. В связи с этим необходимо четкое понимание актуальности недопущения неэффективного управления, так как менеджер в своей деятельности применяет совокупность методов, принципов, средств и форм управления, направленных на достижение целей фирмы путем рационального использования ресурсов.

Теоретический анализ

Для определения признаков неэффективного руководства необходимо установить истинное значение понятия «эффективность управления». «Эффективность менеджмента» – это сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью).

Менеджер, использующий в своей деятельности материальные, трудовые и финансовые ресурсы, должен сделать так, чтобы затраты на их использование были меньше, чем результат. В этом и заключается сущность эффективной управленческой деятельности.

Эффективность управленческого труда можно выразить традиционной формулой:

Эффективность = Результат/Затраты.

Данная формула отражает вклад управленческой деятельности в конечный результат работы. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, которая определяется степенью результативности самой организационной системы. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы или субъекта управления, которые стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов результатов (эффектов).

Таким образом, эффективность управления обеспечивается за счет деятельности менеджера по оптимизации затрат и увеличению результативности.

В России эффективность и результативность поменялись местами, что обусловлено национальным менталитетом и историческими событиями. Например, историки отмечают тот факт, что Советская армия в годы Великой Отечественной войны не была эффективной, что связано не с оснащением армии, не обучением солдат и проведением стратегии и тактики боевых действий, а с нерациональным использованием человеческих ресурсов ради достижения результата (победы).

В целом в военно-политической сфере, имея, как правило, устаревшую по системе комплектования и подготовки армию, управляемую косным офицерским корпусом, действуя по неправильным канонам и нередко проигрывая сражения, далеко не всегда выигрывая войны, Россия, тем не менее, вплоть до недавнего времени приобрела территории, а не теряла их.

В плановой экономике XX в. присутствовали, с одной стороны, неоспоримые свидетельства неэффективности, расточительности и надвигающегося застоя, с другой стороны – столь же весомые примеры количественных достижений: «В 50-е годы темпы экономического роста в СССР, по моим расчетам, не уступали темпам экономического роста Японии и ФРГ в тот период. Почему же можно говорить о японском и немецком экономическом чуде, но не о советском? Не является ли очень крупным экономическим достижением одновременное решение в течение лишь 30 лет, несмотря на тяжелейшую войну и оккупацию, таких задач, как индустриализация страны, создание механизированного сельского хозяйства, мощной науки, достижение всеобщей грамотности, удовлетворение потребностей населения в продуктах питания, обуви и одежде, повышение продолжительности жизни до уровня самых развитых стран, создание огромной военной мощи, сравнимой с военной мощью самой развитой страны в капиталистическом мире?» [2, с. 182].



Какую бы сферу деятельности ни рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность – неподходящими, негодными средствами достигается результат. Управление, неэффективное в каждом конкретном пункте в каждый момент времени, в конечном счете достигает таких успехов, которые возможны лишь при эффективном управлении.

Рассмотренные выше примеры объясняются одной и той же системой управления, одним и тем же менталитетом населения. И успехи, и неудачи имеют общие причины. Просто на разных этапах исторического процесса одни и те же характеристики системы управления проявляются по-разному. Тем более что от любого субъекта управления требуется результат, следовательно, для его достижения необходимо нерациональное использование ресурсов и средств, чему способствует российская система управления, в которой в смысловом отношении происходит подмена эффективности на результативность.

Методика исследования

Выявление признаков неэффективного руководства является одновременно простой и сложной задачей. Простота связана с тем, что в данном случае можно исходить из признаков эффективного менеджера, но только с частицей «не». Например, гуру менеджмента Питер Друкер разработал 8,5 правил эффективного руководителя [3]. Взяв за основу его правила, сформулируем 8,5 правил неэффективного руководства.

Неэффективный руководитель:

- 1) не спрашивает, что должно быть сделано;
- 2) не спрашивает, что должно быть сделано в интересах предприятия;
- 3) не готовит развернутого плана действий;
- 4) не берет на себя ответственности за решения.
- 5) не берет на себя ответственности за коммуникацию;
- 6) концентрируется не на возможностях, а на проблемах;
- 7) не проводит продуктивных встреч;
- 8) говорит «я», а не «мы», и сначала говорит, а потом слушает.

Данные правила носят достаточно условный характер, они отражают не истинные признаки неэффективного руководства, а только следствие одного.

Канадские специалисты М. Кетс де Фрис и Д. Миллер, проведя ряд исследований по переносу на организацию критериев, используемых в отношении отдельных личностей, установили, что существуют положительная корреляция и сходство между «болезненным» и неадекватным поведением руководителя и особенностями деятельности организации [4]. Кроме того, они выяснили, что во всех «больных» организациях

прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый климат. Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как минимум неадекватные способы поведения руководителя, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. В частности, установлено, что закрытость, мелочность и подозрительность руководителя отрицательно влияют на отношения сотрудников, формирование и выполнение планов организации, ее положение на рынке и финансовое обеспечение.

Исходя из сказанного, руководителей, характеризующихся неэффективным поведением, можно подразделить на следующие типы:

- «Рисковый» руководитель – «рисковая» организация
- «Пассивный» руководитель – «пассивная» организация
- «Шизоидный» руководитель – «шизоидная» организация
- «Принуждающий» руководитель – «принуждающая» организация
- «Подозрительный» руководитель – «подозрительная» организация
- «Драматический» руководитель – «драматическая» организация
- «Педантичный» руководитель – «педантичная» организация
- «Депрессивный» руководитель – «депрессивная» организация
- «Замкнутый» руководитель – «замкнутая» организация.

Очевидно, что причинами неэффективного руководства являются не только исторически сложившаяся со своими особенностями система управления России и национальный менталитет, но и психологические характеристики руководителя, так как его деятельность подразумевает межличностное общение. Кроме того, в организации, в которой работает руководитель, существуют отношения трех типов:

- 1) отношения руководителя и его босса;
- 2) отношения с системой,
- 3) отношения и время, которое руководитель тратит на собственные инициативы.

Данные отношения влияют на демонстрацию эффективности или неэффективности руководителя в зависимости от его психологических особенностей. Если исходить из того, что руководитель выполняет разнообразные функции, то по уровню их выполнения мы можем выявить признаки его неэффективности.

Специфический труд руководителя осуществляется с помощью функций, которые в литературе называются функциями управления или функциями менеджмента. Разделим функции



управления на три категории: основные, вспомогательные и специфические, и выявим признаки неэффективного руководства.

В табл. 1 отражены основные функции менеджера и признаки неэффективного их выполнения.

Таблица 1

Неэффективное выполнение менеджером основных функций

Основные функции менеджера	Признаки неэффективного выполнения
Планирование	Полное или частичное отсутствие постановки стратегических, тактических и оперативных целей и задач или сосредоточение на одной цели (задаче) в ущерб остальным. Подчиненные лишаются ориентиров в своей работе, так как не знают основных целей и тем самым не могут обеспечить единство их достижения
Организация	Менеджер довольствуется той структурой, которая уже есть в организации, и не совершенствует ее. Выбирая сотрудников для конкретной работы, менеджер руководствуется должностями сотрудников, а не их знаниями, способностями и загруженностью. Не делегирует полномочий, использует прямые коммуникационные сети типа «звезда»
Мотивация	Менеджер относится к сотрудникам как к простым исполнителям работ и функций. Нет похвалы за качественно выполненную работу. Потребности сотрудников игнорируются и не обеспечивается их удовлетворение. Побуждение осуществляется с помощью «кнута и пряника» и страха, нарушается Трудовой кодекс касаясь работы в выходные и праздничные дни
Контроль	Менеджер постоянно отслеживает работу подчиненных, но только в жесткой и отрывочной форме, тем самым лишая их самоконтроля, что является следствием невыполнения функций планирования, организации и мотивации. Контроль не осуществляется вообще, тем самым предоставляя сотрудникам «безлимитную» самостоятельность и низкий самоконтроль

В табл. 2 представлены вспомогательные функции управления и признаки неэффективного их выполнения. Данные функции носят условный характер, так как выполняются совместно

с основными функциями и заключаются в организации материально-технического обеспечения и хозяйственного обслуживания подразделений организации.

Таблица 2

Неэффективное выполнение менеджером вспомогательных функций

Вспомогательные функции менеджера	Признаки неэффективного выполнения
Предвидение	Функция, тесно связанная с планированием. Менеджер не анализирует изменений во внешней и внутренней среде организации, в связи с этим нет прогнозов дальнейшего развития и планов
Распорядительство	Функция, тесно связанная с организацией и отражающая реализацию властных полномочий менеджера. Реализация принятых решений и выдача заданий сотрудникам осуществляется без учета их мнения, возможно проявление агрессивности
Координация	Функция, тесно связанная с организацией и отражающая согласованную работу подчиненных, тем самым являясь следствием выполнения функции «распорядительства». Необходимая координация не достигается, так как нет постоянной циркуляции информации в связи с использованием коммуникационной сети «звезда»

Существует определенная трудность в выявлении признаков неэффективного выполнения специфических функций управления, так как они отражают особенности конкретной управленческой деятельности, например инновационной или финансовой. Поэтому выходом из данной ситуации может являться оценка основных и вспомогательных функций применительно к конкретному управленческому труду.

Обсуждение результатов

Исходной предпосылкой к определению истинных причин конкретного неэффективного

менеджера может служить его стиль управления. В управленческой литературе существуют многообразные концепции стилей руководства, которые по различным признакам описывают преимущества и недостатки того или иного стиля. Например, Х. Бруч и С. Гошал разработали матрицу «сфокусированность – энергичность» и на ее основе выделяют «заторможенных», «равнодушных», «разбрасывающихся» и «целестремленных» менеджеров [5].

В практическом плане большое значение имеет концепция И. Адизеса или так называемый код РАЕИ [1]. И. Адизес считает, что все стили



руководства являются неэффективными, так как менеджер не может выполнять все функции, потому что их выполнение обязывает его быть специалистом в планировании, организации и распорядительстве, а также в мотивации и контроле.

На наш взгляд, самыми неэффективными стилями управления, которые в большей степени неэффективно выполняются менеджерами при выполнении ими функции управления, являются стили, названные Х. Бруч и С. Гошал как Разбрасывающий менеджер, а И. Адизе-сом – Поджигатель и Мертвый пень. В данных стилях есть много общего, так как управленцы, которым они присущи, ощущают отчаянную потребность делать хоть что-нибудь – все равно что. Они достаточно энергичны, но не способны сосредоточиться на задаче: они не чувствуют разницы между бурной активностью и конструктивными действиями. Согласно исследованиям Х. Бруч и С. Гошал, свыше 40% изученных ими менеджеров составляют «разбрасывающиеся», «заторможенных» около 30%, «равнодушных» 20% и 10% «целеустремленных».

Отдельно следует сказать о Мертвом пне, или «равнодушном» менеджере. Данные менеджеры имеют низкую скорость принятия решений и неудовлетворительное их качество, предпо-

читают, чтобы другие сами выбирали работу, которую нужно сделать, и цели, которых нужно достичь. Они стараются ограничить свои обязанности задачами, которые легко определить и выполнить, тем самым менеджеры не адаптируются к внешним требованиям, а игнорируют их.

Рассмотренные менеджеры неэффективны, так как, не выполняя своих функций, осуществляют не полноценное и грамотное руководство, а «руководение», не имеющее ничего общего с синтезом науки и искусства управления.

Список литературы

1. Адизес И. Идеальный руководитель : Почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
2. Ханин Г. И. Хорошее учебное пособие // ЭКО. 1999. № 10. С. 178–183.
3. Drucker P. What Makes an Effective Executive // Harvard Business Review, June 2004. P. 58–63.
4. Грошев И., Емельянов П. Каков руководитель – такова и организация // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 99–104.
5. Как стать эффективным руководителем : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 160 с. (Сер. «Классика Harvard Business Review»).

From Management to «Managment»: Signs of the Inefficient Manager

M. V. Bgashev

Candidate of Sciences, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Saratov State University, 83 Astrahanskaya str., Saratov, 410012 Russia
E-mail: and17rogen@pochta.ru

Introduction. In practical plan problem efficient management stand much sharply, but most oстрее given problem is felt, when manager not effectively realizes its activity, showing high results at maximum of the expenses. In article is offered use the functional approach to determination sign not efficient manager. **Theoretical analysis.** In Russian managerial system результативность is opposed to efficiency and зачастую her and is substituted that is conditioned national менталитетом and brings about not rational draft on funds for the sake of result. **Methods.** For revealing sign inefficient manager author offers to analyze main, auxiliary and specific functions of the leader and degree of their execution. **Discussion of results.** The Result offered functional approach to determination sign not efficient manager is a discovery stiletto governing the manager, who is not efficient, have little to do with syntheses of the science and art of management.

Key words: efficiency and result, managerial system in Russia, signs not efficient manager, not efficient behavior of the manager, the main, auxiliary and specific functions of the manager, not efficient style management.

References

1. Adizes I. *Ideal'nyi rukovoditel': Pochemu im nel'zia stat' i chto iz etogo sleduet.* Per. s angl. [Ideal leader: Why him it is impossible become and that it follows. Translation with engl.], Moscow, Alipina Business Buks, 2007. 262 p.
2. Hanin G. I. *Khoroshee uchebnoe posobie.* [Good scholastic allowance]. *EKO*, 1999, no. 10, pp. 178–183.
3. Druker P. What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 58–63.
4. Groshev I., Emel'ianov P. *Kakov rukovoditel' – takova i organizatsiia* [As leader – such and organization]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theories and practice of management], 2003, no. 5, pp. 99–104.
5. *Kak stat' effektivnym rukovoditelem.* Per. s angl. (Seriiia «Klassika Harvard Business Review») [What become the efficient leader. Translation with engl.]. Moscow, Alipina Business Buks, 2005. 160 p. (The Series «Classics Harvard Business Review»).