

## ПАРАДИГМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 20112

*И.Н. Дрогобыцкий*, доктор экономических наук, профессор  
*Москва, Россия*

---

*Ключевые слова:* организационный менеджмент; функции менеджмента; стиль руководства; управленческие решения; результативность и эффективность управления.

*Аннотация:* В статье констатируется кризис теоретико-методологической базы менеджмента и делается ставка на теорию управления изменениями Ицхака Адизеса как наиболее предпочтительный путь перевода менеджмента из сферы искусства в сферу инженерной науки. Для этого подведена социо-психологическая платформа под теорию управления изменениями, дано авторское определение организационного менеджмента и продемонстрирован конструктивизм предложенного подхода на примере формирования комплементарной управленческой команды некоторой гипотетической компании.

Если проанализировать экономическую науку в разрезе ее специальностей по объему публикаций и числу защищаемых диссертаций, то приходим к выводу, что «с подавляющим преимуществом» у нас лидирует специальность «Экономика и управление народным хозяйством» или, как теперь принято называть это направление, «Менеджмент». Но вот парадокс – отечественная экономика, развитие которой должен обслуживать менеджмент, показывает далеко не блестящие результаты. С точки зрения системной науки [15] причины отмеченного парадокса кроются либо в несовершенстве научного менеджмента, т.е. слабости его теоретико-методологического обеспечения, либо в плохом состоянии практического менеджмента, т.е. некачественном исполнении управленческих процедур, либо в неудачном проецировании теории менеджмента в практику управления. В настоящей статье приводится авторское видение этой проблемы и формулируются некоторые положения, которые могут рассматриваться как отдельные элементы новой теории организационного менеджмента.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Кроме чисто национальных особенностей, сопровождающих процесс адаптации западных управленческих моделей применительно к отечественным хозяйствующим субъектам, причина такого положения дел видится в отсутствии единой, последовательной, универсальной, жизнеспособной научной теории менеджмента, которая находила бы однозначное продолжение в практике менеджмента. Сложилась такая ситуация, что теория менеджмента существует сама по себе и с воспроизводимой практикой менеджмента имеет мало общего. Постулаты, положения и концептуальные схемы теории менеджмента не находят прямого применения в повседневной практике управления или их проявление носит фрагментарный характер. Таким образом, менеджмент пока еще не стал системной научной дисциплиной однозначно и единообразно проецирующейся в системную управленческую практику [1].

Подтверждением этого является отсутствие общепринятого определения менеджмента и постоянного переименование этого вида человеческой деятельности. Первоначально для описания процесса управления использовалось понятие «начальство» (от термина «начало», обозначающего старт нового созидательного дела). Начальник, т.е. человек, положивший начало этому делу, как правило, самолично участвовал в его становлении и управлял всем ходом работ. Это значительно позже слово «начальник» перекочевало в пенициктарную систему и приобрело там отрицательный оттенок, с которым вошло в наш сегодняшний лексикон. Затем, когда начальники люди стали отходить от дел и привлекать к управлению наемных служащих для обозначения управленческой деятельности стало использоваться понятие «руководство» (от словосочетания «руками водить», т. е. указывать). Это свидетельствует

о принудительном характере трудовой деятельности и широком применении прямого контроля для координации совместной работы непосредственных исполнителей. Позже, в начале 30-х годов прошлого века, приступив к заимствованию западных моделей управления социально-экономическими системами, мы позаимствовали и слово для обозначения этого процесса – «администрирование». Однако, поскольку администраторам не удалось добиться нужных результатов, то их переименовали в управленцев, а понятие «администратор» приравняли к понятию «бюрократ». Слово «управление» для обозначения целенаправленного воздействия на развитие субъекта экономики в послевоенные годы нашло повсеместное употребление и использовалось вплоть до революционных событий начала 90-х годов. Затем, как дань западному образу мыслей и в связи с массовым заимствованием западных методологий и систем управления, в оборот вошло понятие «менеджмент». Поскольку и менеджмент не придал стройности науке управления, возникла потребность в очередном термине. Теперь это место занимает слово «лидерство». Но, по всей видимости, никто не удивится, если через несколько лет придумают еще одно название для обозначения управленческого процесса, а понятие «лидерство» станет его частным случаем. Такой «балаган» в управленческой терминологии явный признак проблемности управленческой науки.

Как отмечает Ицхак Адизес, «коренная проблема состоит в том, что парадигма менеджмента, суть которой состоит в том, что весь комплекс управленческих функций реализуется одним-единственным индивидом, осталась неизменной» [1]. Иначе говоря, деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками выполнения всех функций классического управленческого контура «маркетинг – планирование – организация – учет – контроль – анализ – регулирование», с одной стороны, и формирования эффективной команды с соответствующими коммуникациями и мотивацией, способной справиться со всеми задачами, которые существуют и/или могут возникнуть в отмеченном контуре на протяжении производственного цикла – с другой. Однако в реальности такого менеджера не существует и его невозможно подготовить.

Аналогичное заблуждение свойственно экономической теории, которая лежит в основе теории менеджмента [7, 18, 22, 23, 31]. В ней вся динамика экономического развития общества сводится к развитию некой гипотетической компании. При этом теория повествует только о том, как *должен* строиться процесс принятия решений, а не о том, как он протекает на самом деле. Кроме того, экономическая теория не затрагивает вопросов о том, кто занимается менеджментом и как люди принимают совместные решения. Обычно речь идет лишь о том, как *надо* принимать решения [21, 24, 27, 34].

Парадигма менеджера-одиночки – мудрого и всемогущего – никогда не работала на практике. Всегда менеджмент осуществляет команда, «облаченная» в некоторую организационную структуру с выстроенными системами полномочий, принуждения, влияния и вознаграждения, которая несет полную ответственность за функционирование и развитие хозяйствующего субъекта [4, 13, 19].

Таким образом, существует настоятельная необходимость в уточнении парадигмы современного менеджмента и разработке на этой основе новой теории – теории организационного менеджмента – которая «уживалась» бы с коллективистской природой менеджмента, отражала реальное положение вещей, позволяла генерировать надёжные управленческие решения и обеспечивала их качественное исполнение. Другими словами, новая теория должна быть конструктивной и позволять формировать такие поведенческие модели, которые исчерпывающе объясняли бы текущее положение дел, позволяли идентифицировать и конфигурировать сопровождающие его проблемы, а также находить надёжные и эффективные способы их решения.

Отмеченные требования к новой парадигме наталкивают на мысль, что организационного менеджмента должна опираться по крайней мере на «три кита»; теорию общего менеджмента, теорию систем и системный анализ и психологию (рис. 1).



Рис. 1. Теоретическая основа организационного менеджмента.

Первая составляющая – теория общего менеджмента – призвана обеспечить преемственность теории организационного менеджмента, третья – психология – «заземляет» её в духовно-психологический мир социума как единственный источник энергообеспечения управленческой деятельности, а вторая – теория систем и системный анализ – выступает связующей субстанцией двух первых составляющих и организующим началом всех элементов и составных частей новой теории.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Анализируя существующие варианты теории общего менеджмента, [9, 17, 28, 34] наиболее продуктивной для новой парадигмы является теория управления изменениями Ицхака Адизеса [1, 2, 3, 29, 30]. В соответствии с этой теорией организационный менеджмент представляет собой процесс целенаправленного воздействия на управляемый объект (организацию) с целью обеспечения его результативности и эффективности в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Под *результативностью* в данном случае понимают способность объекта (организации) продуцировать пользующиеся спросом продукцию и/или услуги, а под *эффективностью* – умение это делать с выгодой (прибылью) для себя.

В приведенном определении менеджмента уже априори заложена его неоднородность или структурная сложность. Если рассматривать целевое обременение менеджмента во временной перспективе (табл. 1.), то не трудно выделить четыре функциональные группы, каждая из которых предъявляет специфические требования к исполнителям. Ниже приводится краткая характеристика каждой функциональной группы.

В краткосрочной перспективе организация *результативна*, если она удовлетворяет безотлагательные потребности своих клиентов. Удовлетворение проявляется в готовности клиентов заплатить за то, что сделала и/или предоставила организация. При этом, если в конкурентной среде клиенты готовы заплатить за услугу больше себестоимости её предоставления, то значит организация произвела добавленную стоимость и получила прибыль. Следовательно, факт наличия прибыли может служить признаком результативности организации в краткосрочном периоде. Результативность организации призваны обеспечить менеджеры-исполнители.

Величина (объём) получаемой прибыли за этот период характеризует *краткосрочную эффективность организации*. Её должны обеспечить менеджеры-администраторы. Чтобы добиться эффективности организации в краткосрочном периоде необходимо рационализировать организационную структуру и регламентировать процессы. Все действия по производству продукции должны быть выверены, выполняться профессионалами в специализированных подразделениях, в установленное время, в правильной последовательности и с приемлемой интенсивностью. Другими словами, организация должна научиться правильно делать нужные вещи. Систематизация и регламентация предполагает основательность, дисциплинированность, внимание к деталям, что в совокупности делает организацию эффективной в краткосрочном периоде.

Таблица 1. Функционально-целевая установка организационного менеджмента.

Цели \ Время	Результативность	Эффективность
Текущий момент	Краткосрочная результативность	Краткосрочная эффективность
Перспектива	Долгосрочная результативность	Долгосрочная эффективность

*Долгосрочная результативность организации* ассоциируется с достижением целей, ради которых она учреждалась и существует. Долгосрочная результативность означает, что текущие организационные решения будут удовлетворять будущие потребности клиентов. Естественно, что последние предварительно необходимо предсказать и идентифицировать. При этом следует помнить, что будущие потребности клиентов проверяются не в момент их идентификации, а только после достижения поставленной цели, которое свершится некоторое время спустя.

Для текущего позиционирования, ориентированного на будущие потребности клиентов, организация должна быть *проактивной*. Проактивность предполагает два момента – наличие представления о будущем и готовность рисковать. Чтобы иметь представление о будущем, необходимо составлять сценарии развития потребностей клиентов, конкуренции, внешнего окружения и всего того, что может на организацию повлиять. Оно предполагает креативность мышления и готовность к принятию риска. Креативность мышления заключается в способности заполнения содержательных пробелов при создании целостной картины ожидаемого будущего в условиях неполной информации. Готовность к принятию риска предполагает предварительное позиционирование организации в ожидании определённой (прогнозируемой) рыночной конъюнктуры.

Некоторые люди креативны, но не способны рисковать. Они лишены духа здорового авантюризма. Такие личности способны предвидеть будущее, но не хотят предпринимать никаких действий на основе своих предсказаний. Другие, наоборот, азартно идут на риск, но не обладают необходимым воображением, чтобы увидеть будущее. Их авантурные поступки не редко приводят к плачевным результатам. Очевидно, что для обеспечения роста и поступательного развития организации нужен баланс креативности и рискованности.

При моделировании будущего организации очень важно не подменять истинные цели целями суррогатными. Например, любой человек может безапелляционно утверждать, что целью деятельности любой коммерческой организации является получение прибыли. Если это так, то организацию, которая преследует такую цель, ждёт неминуемое банкротство. Дело в том, что прибыль является производной от бизнеса, который заключается в удовлетворении существующего и будущего платёжеспособного спроса клиентов в товарах и/или услугах. Сконцентрировавшись исключительно на прибыли, менеджмент организации со временем забывает кто их клиенты и какие потребности последних она должна удовлетворять. С потерей ориентации в рыночном пространстве бизнес теряет положительную динамику развития, неудовлетворенные клиенты переходят к конкурентам, рыночная ниша организации сужается, на прибыль рассчитывать не приходится и со временем организация прекращает своё существование. Только при наличии текущего и будущего спроса

на продукцию/услуги организации у неё есть будущее. Посему цель коммерческой организации разумнее связывать с удовлетворением платёжеспособного спроса клиентов.

Как уже отмечалось, текущий платёжеспособный спрос призваны обеспечивать

менеджеры-исполнители. Удовлетворение же будущего спроса удел менеджеров-предпринимателей. Предпринимательство заключается в позиционировании организации на будущее, осуществляя необходимые действия в настоящее время. Таким образом, когда наступит будущее, организация встретит его во всеоружии.

*Долгосрочную эффективность организации* разумно ассоциировать с её способностью продуцировать добавленную стоимость в долгосрочном периоде. Для этого необходимо добиться интеграции или органического единения всех задействованных в достижении цели активных элементов (членов) организации и её ближайшего окружения.

Начинать эту интеграцию необходимо с клиентов, для которых организация существует. В процессе её осуществления у менеджмента организации должно сформироваться осознание ответственности. Никто в мире не существует исключительно для себя. Мир создан так, что все существует в нём для поддержки глобального функционального единства, которое, в свою очередь, существует для обеспечения локальных интересов составляющих его элементов. Как только организация (или индивид) начинает замыкаться на собственных интересах, она уподобляется раковой опухоли. Раковые клетки используют энергию не для достижения функциональных целей организма и не обслуживают никого кроме самих себя. Некоторые организации подобны раковым клеткам на теле общества, равно как некоторые люди уподобляются раковым клеткам на теле организации.

Таким образом, создание любой организации, общественного объединения, команды или проекта подразумевает осознание взаимозависимости. Не существует здоровой системы, не имеющей чувства общего предназначения, связывающего её с более крупным образованием (надсистемой). Члены (активные элементы) любой организации должны осознавать свою взаимосвязанность независимо от того, является она предприятием, корпорацией, партией или государством.

После того как будет определён круг клиентов организации, необходимо идентифицировать другие заинтересованные стороны из внешнего окружения, сотрудничество с которыми необходимо для удовлетворения потребностей клиентов. Параллельно необходимо выяснить чего они хотят от организации и как организация должна вознаградить их за то, что они согласились заниматься удовлетворением потребностей её клиентов. Когда заинтересованные стороны осознают, что их потребности удовлетворяются благодаря удовлетворению потребностей клиентов организации, что все необходимы друг другу для взаимного удовлет-

ворения своих нужд, организация становится интегрированной. Когда все активные элементы организации и другие заинтересованные стороны интегрированы, то личные интересы каждого уравниваются общим интересом организации, каждый становится необходимым каждому и организация готова стать эффективной в долгосрочной перспективе.

Интеграцию и, следовательно, эффективность организации в долгосрочной перспективе призваны обеспечить менеджеры-интеграторы. Их задача – создание атмосферы сотрудничества, доверительных и уважительных отношений между всеми участниками процесса и формирование единой команды. Каждый должен поддерживать каждого, и никто не может быть незаменимым. Командный стиль работы достижим в том случае, если люди имеют общее видение и существует система вознаграждения, подкрепляющая стремление к совместному осуществлению миссии организации. Тогда люди станут поддерживать друг друга и не будут ждать, что кто-то посторонний придёт и решит их проблемы. Когда потребности клиентов удовлетворяются удовлетворёнными участниками процесса, и ни один из них не является незаменимым, то организация будет эффективной в долгосрочном периоде.

Очень перспективным в деле определения сущности организационного менеджмента с нашей точки зрения является диалектический подход [12, 14, 25, 33, 35, 36]. Его последователи исходят из того, что изменчивость и непредсказуемость являются постоянными спутниками нашего бытия. Из повседневного опыта известно, что любое изменение порождает проблемы, которые требуют решения, а реализованные решения вызывают ещё больше изменений. Получается само-раскручивающаяся спираль (рис. 2). И чем масштабнее и быстрее текущие изменения, тем многочисленнее и сложнее будущие проблемы, которые предстоит решать [10].

Менеджер должен смириться с тем, что ему постоянно

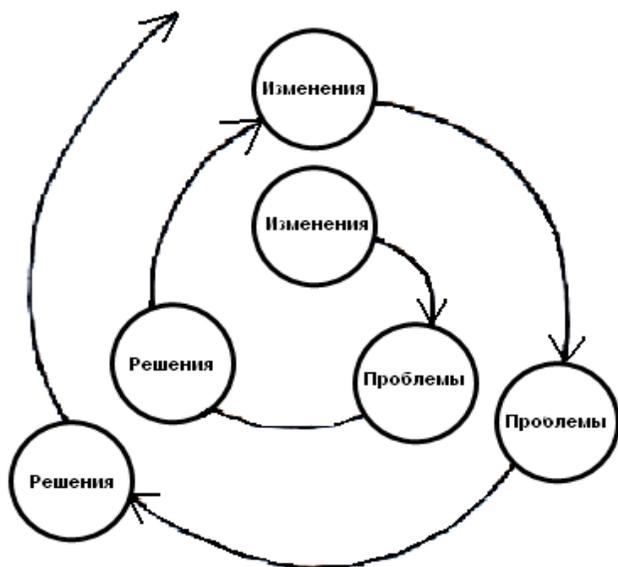


Рис. 2. Раскручивающаяся спираль проблемности организационного управления.

надо решать проблемы. Когда одна проблема решена, ей на смену придёт другая. Только при полном отсутствии изменений менеджер перестаёт сталкиваться с проблемами, а это может произойти только в том случае если организация прекращает свое существование. Следовательно, менеджмент разумно ассоциировать с решением проблем, а его развитие – с приобретением навыков для решения всё более сложных проблем.

Исходя из такого понимания, можно заключить, что цель организационного менеджмента состоит в решении сегодняшних проблем и подготовке к решению проблем завтрашних. Никакого управления не требуется там, где нет проблем. А проблем нет там, где нет экономической жизни. Следовательно, управлять – это прокладывать жизненный путь для хозяйствующего субъекта. Отсюда становится понятным почему в настоящее время организационный менеджмент входит далеко за пределы физических границ хозяйствующего субъекта. По данным [26] до 85 процентов информации, используемой при выработке управленческих решений, находится вне организации.

«Скрестив» определение менеджмента по Адизе-су, приведенное в самом начале настоящего раздела, и дефиницию предыдущего абзаца не трудно прийти к следующему интегрированному определению этого вида человеческой деятельности. *Организационный менеджмент представляет собой процесс целенаправленного воздействия на управляемый объект и его ближайшее окружение с целью устранения проблем, препятствующих его функционированию и развитию по намеченному миссией стратегическому пути.* Другими словами функции менеджеров совпадает с функциями свипперов в керлинге<sup>1</sup>. Они призваны расчищать путь объекту управления и обеспечить его движение по очерченному миссией пути в направлении стратегической цели объекта.

Структурно процесс управления состоит из двух подпроцессов: принятия решения и реализации решения, то есть

$$\text{управление} = \text{принятие решения} + \text{реализация решения}.$$

Для успешного управления оба подпроцесса (оба слагаемые в приведённой формуле) должны быть качественными. Качество первого подпроцесса – *принятие решения* – может обеспечить демократичность его выработки. Доступность информации, свобода дискуссий, право на инициативу и другие составляющие демократии способствуют принятию хороших решений. В то же время обеспечение качества второго подпроцесса *реализация решения* следует связывать с диктатурой. Как только решение принято, менеджер должен становиться диктатором и неуклонно добиваться его практического осуществления. Следовательно, хороший организационный менеджмент это симбиоз демократии и диктатуры демократии на этапе принятия решений и

<sup>1</sup> Керлинг (англ. curling, от скотс. curl) — командная спортивная игра на ледяной площадке. Участники двух команд поочередно пускают по льду специальные тяжёлые гранитные снаряды («камни») в сторону размеченной на льду мишени («дома»). Свиппы расчищают путь движущемуся снаряду в направлении мишени.

диктатуры на этапе их реализации. Все другие комбинации приводят к некачественному менеджменту.

Например, многие люди оказываются демократами при принятии решений и продолжают оставаться ими в процессе их реализации. Такие люди не могут быть успешными менеджерами, они допускают изменение принятых решений и действуют непродуктивно. Ещё хуже результат, когда организационным менеджментом занимаются решительные, но «недалёкие» люди. Они умело осуществляют реализацию решений, но поверхностность их знаний и узость взглядов негативно влияют на процессы выработки и принятия решений. В результате принимаются ошибочные решения, решения несбалансированные по функциональным императивам, решения основанные на неадекватной или ненадёжной информации, которые могут оказаться не только неуспешными, но и роковыми для хозяйствующего субъекта.

Быть одновременно демократом и диктатором очень сложно. Демонстрировать непредубеждённость при принятии решения и непоколебимость при его реализации может не каждый. Отсюда вытекает сложность всего процесса управления. Если к этому добавить, что хороший менеджер должен быть ещё знающим, опытным, здоровым, эмпатичным (способным сопереживать) и обладать кучей других достоинств [5, 6, 8, 11], то становится ясным, почему так мало успешных менеджеров.

Приведённое определение организационного менеджмента всеобъемлюще, универсально и свободно от оценочных суждений и культурных предубеждений. Независимо от того, идёт ли речь о деловом менеджменте, руководстве государством или верховенстве в семье концептуально мы имеем дело с одним и тем же процессом управления, предполагающим принятие решений и обеспечение их реализации. Единственное различие заключается в размере и природе управляемого объекта.

### НАЧАЛА ТЕОРИИ АДИЗЕСА

Видимо, заранее предвидя рыночный путь развития человеческой цивилизации, Всевышний заведомо позаботился о том, чтобы в человеческом сообществе были индивиды, соответствующие каждой функциональной группе менеджмента. Как известно, все населяющие нашу Землю люди по типу темперамента делятся на четыре основные группы: холерики, флегматики, сангвиники и меланхолики. Для демонстрации абсолютной точности божьего промысла приведём позаимствованные из [16] типовые характеристики людей, относящиеся к перечисленным темпераментным группам.

*Холерик.* Отличается повышенной возбудимостью. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, проявляет инициативность, энергич-

ность, принципиальность. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, аффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю.

*Флегматик.* Характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный, он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит безпредметно болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами – выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью, в других – вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

*Сангвиник.* Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни и системности в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатывается поверхностность и непостоянство. *Меланхолик.* У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию («опускают руки»). Ему свойственна сдержанность, приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик – человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливое, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям.

Не трудно заметить, что существует взаимно однозначное соответствие между функциональными группами менеджмента и перечисленными типами человеческого темперамента. Так, холерики являются типовыми исполнителями и способны наилучшим образом обеспечить краткосрочную результативность организации, флегматики склонны к администрированию, призванному обеспечить её краткосрочную эффективность, у сангвиников превалирует предпринимательская функ-

ция менеджмента и, следовательно, они способны обеспечить долгосрочную результативность организации, а меланхолики обладают интеграционными способностями, что требуется для обеспечения её долгосрочной эффективности.

Собственно к такому же результату пришёл Ицхак Адизес. В своих многочисленных работах [1, 2, 3, 29, 30] он утверждает, что для обеспечения результативности и эффективности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе ее менеджменту необходимо успешно выполнять четыре основные управленческие функции: исполнение, администрирование, предпринимательство и интегрирование (табл. 2). Коротко остановимся на каждой из них.

**Исполнение (P)** обеспечивает результативность организации в краткосрочном периоде.

Дело исполнителя удовлетворять потребности клиентов. Исполнительскую функцию менеджмента обслуживают менеджеры **P**-типа, которые должны иметь представление об особенностях своего сегмента рынка, с одной стороны, и знать технологию производства профильных для организации продукции и/или услуг – с другой. Кроме того, **P**-менеджер должен отличаться целеустремленностью в достижении результатов.

Таблица 2. Базовые функции менеджмента по Адизесу.

Цели \ Время	Результативность	Эффективность
Текущий момент	Исполнение (Performing)	Администрирование (Administering)
Перспектива	Предпринимательство (Entrepreneuring)	Интегрирование (Integration)

**Администрирование (A)** призвано обеспечить организованность и порядок в реализации бизнес-процессов. Менеджер **A**-типа должен следить за тем, чтобы организация занималась тем, чем должна заниматься и делала это эффективно. Он планирует, контролирует, анализирует, регулирует и координирует бизнес-процессы, чтобы превратить в капитал накопленные знания и опыт сотрудников организации. Менеджер-администратор стремиться, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. Поэтому любую новую бизнес-идею он подвергает тщательнейшему контролю на предмет наличия в ней «подводных камней». Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в кризис, или отказаться от несостоятельной бизнес-идеи. Хороший менеджер **A**-типа противостоит хаосу и обеспечивает эффективность организации в краткосрочной перспективе.

**Предпринимательство (E)** призвано отслеживать изменения во внешней среде и выработать упрежда-

ющие действия, чтобы гарантировать результативность организации в долгосрочной перспективе. Менеджер **E**-типа должен хорошо ориентироваться в текущей обстановке, обладать даром предвидения, уметь прогнозировать развитие событий и выработать направления развития организации с учетом предстоящих изменений. Другими словами, менеджеры-предприниматели определяют то, что необходимо делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра. Менеджер-предприниматель не просто определяет стратегические цели для организации, он способен и готов рискнуть тем, что имеет, чтобы получить то, что желает. Он креативен и его креативность направлена на трансформацию бизнес-идей в достижимые результаты.

**Интегрирование (I)** призвано обеспечить такую атмосферу и систему ценностей в организации, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым. Если **I**-функция выполняется успешно, то люди научатся работать в команде и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие навыки друг друга. Менеджер **I**-типа должен стремиться превратить индивидуальное предпринимательство в групповое. Нужно направить индивидуальную креативность каждого в единое русло, сформировав из людей способных рисковать, готовую к риску организацию и обеспечив слияние индивидуальных чувств ответственности в корпоративную ответственность. Из всех типов менеджеров менеджер **I**-типа должен обладать наиболее выраженными творческими способностями, поскольку ему приходится объединять индивидов с разными интересами и принимать решения на основе фрагментарной и слабо структурированной информации. Если в компании отсутствует менеджер-интегратор, то это означает, что ее глобальные интересы никто не отслеживает. В таких условиях каждый заботится о себе, что часто оборачивается большими издержками для организации. Следовательно, интегрирующая функция составляет фундаментальный смысл существования любой организации и направлена на обеспечение ее эффективности в долгосрочной перспективе. Менеджеры способные качественно выполнять интегрирующую функцию, обладают потенциалом, позволяющим стать лидерами организации.

В таблице 3, позаимствованной из [11], приведены основные характеристики менеджеров различных типов и стереотипы их поведения в ситуациях, сопровождающих процессы выработки и принятия управленческих решений. Таблица состоит из трёх разделов – особенности натуры, особенности мировосприятия и особенности управленческого поведения – которые в совокупности составляют исходный материал для разработки методики определения стилей управления членов управленческой команды.

Не трудно увидеть, что раздел «Особенности натуры» почти точь-в-точь повторяют дефиниции из описания темпераментов – холерика, флегматика, сангвиника и меланхолика. В разделе «Особенности мировоспри-

## ПАРАДИГМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Таблица 3. Характерные особенности носителей базовых функций менеджмента

Особенности натуры		Р – Исполнитель	А – администратор	Е – предприниматель	И – интегратор
№ п/п	Характеристика				
1.	Функциональный «портрет»	Целеустремлен, активен, верен, предан, патологически исполнительен. Его мания – стремление выполнить работу. Трудоголик. Почти не отдыхает. Не умеет отказывать. Все время отстает от своего графика. Постоянно торопится. Если у него ничего не получается быстро теряет интерес к этой задаче и переходит к следующей, не всегда разобравшись в чем дело. Ненавидит неопределенность, альтернативность и двусмысленность. Негибок, прямолинеен и туповат. Пугает качество с количеством.	Законник. Соблюдает правила, не зная меры. Трагит уйму времени на детали. Пунктуален. Все делает вовремя и на все у него хватает времени. Медлителен. Предпочитает шаблонные решения. Моментально отыщет нужную процедуру или правило. Страдает «манией» документирования. Бюрократ и обструкционист. Сопrotивляется инновациям.	Эмоционален, экспрессивен, любит преувеличивать. Его кредо – инновации и преобразования. Обычно весьма обаятелен. Умеет воодушевить. Предприимчив и полон энергии. Новатор. Творит на бегу. Часто противоречит сам себе. Добивается желаемого, создавая кризисы. Обожают хаос. Игнорирует детали. Стремится к максимально-му краткосрочному эффекту. Не соизмеряет заграпы и результаты.	Конформист. Обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Не имеет определенной цели. Чутко прислушивается к происходящему, стараясь уловить «подводное течение» и слиться с ним. Чрезвычайно уклончив. Не имеет твердых убеждений. Быстро меняет свое мнение. Всегда готов принять популярную точку зрения. Предпочитает выжидательную тактику. Из всех сил оттягивает принятие решения. Добивается видимости соглашения, не решая глубинных вопросов.
Особенности мировосприятия					
2.	Ключевая ориентация	Сосредоточен на функции. Его всегда интересует <b>что</b> нужно делать.	Сосредоточен на форме. Не важно, что делать – важно <b>как</b> это делать.	Его занимает процесс и новизна. Сосредоточен на новых подходах – <b>почему</b> это надо делать.	Сосредоточен на достижениях и поддержании консенсуса. Для него важно <b>кто</b> , это будет делать.
3.	Кругозор	Видит лишь ближайшую перспективу.	Воспринимает все буквально и не способен к догадкам.	Видит и мыслит масштабно.	Видит масштабно, но думает лишь о ближайшей перспективе.
4.	Способ мышления	Линейно-аналитический. Делаем то, потом это... и заканчивает этим.	Аналитико-сканирующий. Каждый элемент или процедура тщательно анализируется.	Ассоциативно-неупорядоченный. Перескакивает с одной мысли на другую. Излагает несвязанно.	Размыто-синтетический. Агрегирует разрозненные сведения в единую картину.
Особенности управленческого поведения					
5.	Оценка проблемы	Озвучивает первое суждение, не подвергнув ее предварительному анализу.	Высказывается неопределенно и осторожно. Для оценки ему всегда не хватает.	Выдает оценки не задумываясь, хотя они могут иметь очень отдаленное отношение к проблеме.	Интегрирует чужие мнения, стремится привести их к «общему знаменателю».
6.	Интерпретация коллективно выработанного решения	Вопрос решен, можно приниматься за дело.	Расценивает как основание для дальнейшей проработки предстоящей реализации.	Не считает решение окончательным и стремится его усовершенствовать.	Принимает решение к сведению и выжидает что из него получится.
7.	Делегирование функций и полномочий	Предпочитает все делать сам, а если что-то делегирует, то, как правило, поздно.	Делегирует рутинные операции. Ключевые решения оставляет за собой.	Делегирует все, что можно, оставляя за собой контроль и генерацию фантастических идей.	Делегирует функцию по сбору информации. Полномочиями предпочитает не делиться.

8.	Планирование своей работы	Редко тратит время на планирование.	Обожает планировать. Предпочитает метод «от достигнутого».	Его план представляет собой перечень эфемерных целей.	Предпочитает гибкое планирование, предполагающее постоянные изменения.
9.	Состояние рабочего стола	Стол завален бумагами.	На столе идеальный порядок.	Стол завален незавершенными проектами.	На столе беспорядок, но хозяин в нем хорошо ориентируется.
10.	Критерий оценки работы	Интенсивность собственного труда.	Подконтрольность процесса.	Интенсивность преобразований.	Отсутствие конфликтов.
11.	Приход на работу – уход с работы	Приходит раньше всех – уходит позже всех.	В соответствии с принятым расписанием.	Неизвестно.	Поздно приходит – поздно уходит.
12.	Подчиненные	«Мальчики на побегушках», которые большую часть времени слоняются без дела. Отношения с ними властно-безапелляционные. Приказывает что и когда делать.	Безинициативные соглашатели. Отношение к ним недоверительно-о-уважительные. Указывает как делать и старается контролировать каждую мелочь.	Клакеры. Их нанимают для публичной поддержки идей руководителя. Отношения к ним неуважительные. Подчиненные всегда должны быть «под рукой» и всегда во всем виноваты.	Люди с политическим чутьем, сплетники и интриганы. Отношение к ним обходительно-уважительное.
13.	Отношение к совещаниям и заседаниям	Ненавидит. Считает бесполезной тратой времени.	Проводит регулярно(в соответствии с заведенным порядком). Все протоколирует.	Проводит спонтанно. Без повестки дня или не придерживаясь ее даже когда она есть. Не умеет слушать. Говорит сам.	Проводит часто. Больше слушает, чем говорит. Фиксирует расстановку сил, определяет откуда «ветер дует».
14.	Реакция на пролонгацию вопроса	Будет возражать и настаивать на немедленном решении.	Охотно соглашается. Это даст ему возможность лучше подготовиться.	Безразлично. К следующему разу у него будет другая идея.	Будет приветствовать. Это ему как «бальзам на душу».
15.	Отношение к навязанному решению	Сопrotивляется. Но принимает.	Принимает как должное и выполняет в полном объеме.	Не принимает.	Не сопротивляется и не принимает.
16.	Защитное поведение	Теряя контроль над обстоятельствами, становится мелким диктатором.	Став мишенью нападок, замирает.	Чувствуя угрозу, проявляет агрессию.	Став мишенью нападок, гнется как дерево на ветру и изворачивается, как может.
17.	Отношение к риску	Может рискнуть.	Предпочитает не рисковать.	Обожает рисковать.	Не рискует.
18.	Отношение к тратам	Экономен.	Прижимист.	Знает ценность всему, но не имеет представления о тратах.	Не расточителен.
19.	Отношение к датам и числам	Помогают ориентироваться в пространстве и во времени.	Даты и числа священны, имеют силу закона.	Для него это только порядок величин и ориентиров.	Не воспринимает буквально.
20.	Отношение к критике	Воспринимает болезненно, но относится конструктивно – делает выводы.	Принимает как должное.	Может отреагировать весьма враждебно.	Что «божья роса».
21.	Отношение к обучению	Отрицательное. Учиться некогда.	Обожает учиться.	Любит учить других.	Приветствует любое обучение.

Таблица 4. Должностные требования к стилю руководства.

№ п/п	Должность	Круг должностных обязанностей	Приоритеты функций				Стилевые требования к кандидату на вакансию	
			P	A	E	I	допустимые	предпочтительные
1.	Генеральный директор	Формирование команды и обеспечение бесперебойного функционирования организации в настоящем и будущем	3	4	2	1	paEI	paEI
2.	Финансовый директор	Налаживание отношений с инвесторами, банками, анализ результатов финансовой деятельности и обеспечение рентабельности инвестиций	1	3	2	4	PaEi	PaEi
3.	Главный бухгалтер	Отображение текущего состояния компании и подведение итогов работы	4	1	2	3	pAei	pAEi
4.	Директор производства	Изготовление продукции или оказание услуг (в условиях ограниченности ресурсов)	1	2	4	3	PaEi	PAEi
5.	Руководитель службы продаж	Организация и обеспечение сбыта продукции	1	2	4	3	PaEi	PAEi
6.	Маркетолог	Поиск и проработка новых направлений деятельности и сфер влияния (оценка рисков и выработка рекомендаций)	2	4	1	3	paEi	PaEi
7.	Руководитель службы инновационных проектов	Разработка новых продуктов, услуг, технологий и процессов	2	4	1	3	paEi	PaEi
8.	Руководитель службы развития персонала	Поиск кандидатур на высшие руководящие должности, обучение и коучинг персонала	3	4	2	1	paEI	paEI

ятия» приведены характеристики, определяющие общий стиль поведения человека, ментальные фильтры восприятия текущей реальности и особенности самопозиционирования. Самый большой раздел «Особенности управленческого поведения», содержит описание типичных моделей поведения (поведенческих паттернов) представителей различных менеджерских групп в своей стихии – в стихии организационного управления. Суммирование (суперпозиция) значений всех характеристик по каждому столбцу дает в итоге вполне определенные «чистые» стили менеджмента – исполнительство, администраторство, предпринимательство и интегрирование.

Анализируя характерные особенности и стереотипы поведения своей персоны и сопоставляя их с данными

таблицы 3, не составит труда определить собственный стиль руководства. Немного хуже может обстоять дело с определением стиля руководства своего собеседника, поскольку вы не можете его знать также как самого себя. Однако, даже по отрывистым сведениям о его личности, склонностям и стереотипам поведения, которые сложились в процессе совместной работы или которые не трудно почерпнуть из доступных источников, можно составить довольно точный стилиевой портрет любого сотрудника или кандидата вакантную должность.

#### КОМПЛЕМЕНТАРНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Эффективное управление любым экономическим объектом предполагает наличие соответствующей

организационной структуры, с одной стороны, и надлежащее ее наполнение человеческим материалом – с другой. В работах [13, 19, 32] даны рекомендации относительно того, как проектировать хорошую организационную структуру управления. В настоящем разделе статьи постараемся пролить свет на вопросы формирования надежной взаимодополняющей команды менеджеров, которая в состоянии с одинаковым успехом решать задачи стратегического, тактического и оперативного управления.

При формировании такой команды необходимо соблюсти основные два условия. Во-первых, команда должна обеспечить качественное выполнение всех базовых функций менеджмента по Адизесу, т.е. исполнение, администрирование, предпринимательство и интегрирование, а, во-вторых, необходимо чтобы каждый член команды в максимальной степени соответствовал занимаемой должности как по профессиональной подготовке, так и по стилю руководства. Для обеспечения этих условий требуется определить функциональные характеристики основных должностей типовой структуры управления, установить приоритеты базовых функций применительно к каждой должности и выработать рекомендации относительно отбора кандидатур по стилю руководства.

Резюмируя исходные условия, приходим к выводу, что основу методики формирования управленческой команды должны составлять следующие предположения:

1. идеального менеджера, который одинаково успешно справлялся бы со всеми четырьмя базовыми функциями, в природе не существует;
2. минимальное требование к потенциальному менеджеру заключается в том, чтобы он был в состоянии успешно выполнять хотя бы одну базовую функцию, а все остальные, удовлетворительно;
3. хороший менеджер способен успешно выполнять как минимум две базовые функции.

Из предположения 2 следует, что у потенциального менеджера не должно быть пропусков в коде *PAEI*, который представляет собой сокращенное обозначение стиля руководства посредством комбинации больших и малых букв, обозначающих соответствующие функции управления. Он формируется следующим образом: если менеджер удовлетворительно справляется с выполнением данной функции, то это фиксируется малой буквой обозначающей эту функцию в соответствующей позиции кода; если менеджер великолепно справляется с выполнением функции, то в соответствующей позиции кода записывается большая буква обозначающая эту функцию; а если менеджер вообще не в состоянии обеспечить выполнение функции – в соответствующей позиции кода проставляется прочерк. Например, код (*Pa\_i*) означает, что его носитель может великолепно выполнять функцию продуцирования (исполнения), на удовлетворительном уровне будет осуществлять функции администрирования и интегрирования, но абсолютно не способен к выполнению предпринимательской функции, призванной обеспечить инновационное

развитие организации.

Введение кода *PAEI* позволяет формализовано строго определить понятие «стиль руководства», которое до настоящего времени воспринималось исключительно на интуитивном уровне. Теперь стиль руководства менеджера можем интерпретировать как комбинацию успешно осуществляемых им базовых функций менеджмента. Учитывая, что способность к выполнению каждой управленческой функции *P*, *A*, *E* и *I* может быть прокалирована в некотором диапазоне, например, от 0 до 100, то не трудно подсчитать, что возможных комбинаций, определяющих стили руководства, составляет 100.00.000. Далее, исходя из определения этой базовой характеристики менеджмента, попробуем описать стиль каждого должностного лица организационной структуры управления некоторой гипотетической компании (таблица 4).

Разумеется, что в лице генерального директора хотелось бы видеть идеального менеджера. Но поскольку такого в природе не существует, попробуем очертить минимальные требования к первому руководителю. Во-первых, он должен быть способным объединить сотрудников на достижение стратегических целей компании. Поэтому функции *I* присваиваем 1-й приоритет. Во-вторых, учитывая высокую динамику экономических процессов, желательно чтобы первый руководитель обладал харизмой провидца, стремился к преобразованиям и был готов идти на риск. Поэтому 2-й приоритет в его коде получает функция *E*. А далее все зависит от этапа жизненного цикла, на котором находится компания в текущий момент времени: если это этап бурного развития компании – нужен знающий и целеустремленный руководитель (*P*), если этап бурного подъема закончился и компания вступила в стадию равномерно-поступательного развития – нужен рациональный методичный и рассудительный руководитель (*A*), а стареющей компании, которая теряет рынки и стремительно движется к закату, опять нужен знающий, расторопный и целеустремленный лидер (*P*), способный исправить положение. Как видно из таблицы мы остановились на среднем варианте.

Главная задача финансового директора – бесперебойно финансовое обслуживание основной деятельности компании, обеспечение рентабельности инвестиций. Поэтому 1-ый приоритет в его коде следует отдать функции *P*. Финансовый директор взаимодействует с инвесторами, держателями акций, собственниками и банками, анализирует результаты финансовой деятельности и определяет ключевые направления финансовых потоков компании. При этом он критически оценивает результаты исследования рынков, предоставляемые службой маркетинга, и инновационные предложения, вырабатываемые научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими подразделениями компании, чтобы подготовить аргументированное решение относительно того вкладывать или не вкладывать средства в разработку и производство новой продукции, услуг, процессов и других новшеств. Следовательно, второй

по важности для него является функция *E*. Функции *A* и *I* для финансового директора не самые важные, но, понимая, что всякая работа с деньгами требует аккуратности, третий приоритет мы предпочли присвоить функции *A*. Следовательно допустимый код финансового директора *Paei*, а предпочтительный – *PaEi*.

Если финансовый директор смотрит в будущее, то главный бухгалтер занимается настоящим с некоторой оглядкой на прошлое. Его удел отражение текущих операций в бухгалтерских проводках, отчеты о прибылях и убытках, консолидированная отчетность компании. При этом главного бухгалтера в первую очередь интересует точное следование букве закона. Он должен точно и в полном объеме соблюдать все действующие нормативные документы, инструкции, руководящие рекомендации и другие циркуляры, регламентирующие правила бухгалтерского учета в текущий момент времени. Отсюда следует, что определяющей для бухгалтера является функция *A*. Далее, учитывая тот факт, что кроме отражения текущего состояния компании в обязанности главного бухгалтера еще вменяется предоставление информации другим топ-менеджерам для выработки и принятия управленческих решений, то вполне резонно 2-й приоритет в его коде присвоить функции *E*. Всякий раз, когда первый руководитель попытается провести стратегические преобразования, хороший главный бухгалтер непременно объяснит ему с какими затратами они сопряжены, а также почему и где ему следует быть осмотрительным. Тут уместно напомнить, что в отличие от данных, которые не все и не всегда способны должным образом интерпретировать, информация всегда имеет целевую ориентацию на затребовавшего его клиента и организована таким образом, что позволяет последнему непосредственно использовать ее по назначению. В силу значительной численности клиентуры бухгалтерии и многоаспектности направляемых ей информационных запросов на третье место в коде главного бухгалтера разумно поставить *I*. Тогда последний четвертый приоритет достанется исполнительской функции *P*.

Определяя функциональные обязанности директора производства, абсолютно логично на первое место поставить функцию *P*. Его удел обеспечение изготовления продукции, предоставления услуг или продуцирования других результатов, составляющих сущностное назначение или миссию компании. Поскольку основное внимание при этом уделяется вопросам результативности и эффективности работы, то на второе место в коде директора производства «просится» функция *A*. Она заключается в том, чтобы свести к минимуму расходы на изготовление продукции/услуг и избежать потерь. Естественно, что для обеспечения бесперебойной работы директор производства должен позаботиться, чтобы люди трудились сообща, а это возможно посредством более-менее приемлемого выполнения функций *I*. Следовательно, третью позицию в коде директора производства занимает *I*-функция. И, разумеется, четвертая позиция в его коде остается за *E*-функцией.

Производственники, как правило, не жалуют изменения, требующие болезненной адаптации.

Основная задача руководителя службы продаж – обеспечение сбыта произведенной продукции. В свою очередь сбыт можно интерпретировать как продолжение производственного процесса, заключающееся в продуцировании продаж. Следовательно, 1-й приоритет в коде руководителя этой службы следует присвоить функции *P*. С другой стороны, для обеспечения сбыта производимые продукты/услуги должны поступать вовремя и в нужном количестве во все торговые точки, через которые организован их сбыт. Следовательно, в обязанности руководителя службы продаж входит задачи распределения произведенной продукции/услуг по торговым точкам, составления и отслеживания графиков поставок, анализа результативности торговых точек, которые несомненно «подпадают по юрисдикцию» функции *A*. Значит 2-й приоритет в коде руководителя службы продаж принадлежит административной функции. Для слаженной работы системы сбыта необходимо позаботиться о тесном взаимодействии всех участников, обеспечивающих продвижение на рынок продукции/услуг компании, их надлежащей профессиональной подготовке и приверженности, корпоративным ценностям, что осуществляется в рамках *I*-функции управления. Таким образом, третий приоритет в коде руководителя продаж присваиваем функции *I*, а четвертый остается за функцией *E*. В итоге получается код *PAei*. Тут следует заметить, что в трудные для компании периоды времени, когда она не находит сбыта своей продукции/услуг, необходимость поиска новых форм торговли и рынков сбыта обуславливает повышение требований к креативности руководителя службы продаж и, как результат, повышение приоритетности *E*-функции в его *PAEI*-коде до 3-ого, а то и до 2-го места.

Удел маркетолога – обеспечивать долгосрочную перспективу развития компании. Для этого он изучает динамику рынков, стремиться предугадать появление новых товаров/услуг, оценивает платежеспособный спрос на них, прогнозирует отдаленную конъюнктуру и вырабатывает предложения когда и как следует рискнуть сегодня, чтобы обеспечить компании достойное завтра. Без сомнения это функция *E*, которой по праву принадлежит 1-й приоритет в его *PAEI* – коде. Тем не менее, в основе всей маркетинговой деятельности лежит производственная деятельность. Рынок исследуется и анализируется исключительно в контексте позиционирования на нем продукции и услуг компании. Следовательно, 2-й приоритет в коде маркетолога разумно отдать функции *P*. Поскольку исследование рынков предполагает проведение опросов, интервьюирование специалистов, участие в выставках и другие формы взаимодействия с покупателями и окружающей средой, что невозможно без определенных навыков выполнения *I*-функции, то ей логично отдать третье место, а четвертое оставить за мало значимой для маркетинга функций администрирования (*A*). Следовательно, до-

пустимый код маркетолога – *paEi*, а предпочтительный – *PaEi*.

Такая же приоритетность функций характерна и для руководителя службы инновационных проектов. Идет ли речь о разработке новых изделий, новых производственных процессов или новых управленческих механизмов его креативность (*E*) нацелена на получение результатов (*P*). Функция *I* при этом также важна, но не настолько, чтобы отдать ей предпочтение перед *E* и *P*. Что касается *A*-функции, которая всегда сдерживает творческое начало, подменяя креативность рутинной, то ей заслужено отводится последнее место *PAEI*-кода руководителя службы инновационных проектов.

Самой важной функцией для руководителя службы развития персонала, несомненно, является *I*. Его предназначение – расширять кругозор сотрудников компании, осуществлять поиск и формировать резерв высших руководителей, способствовать развитию корпоративной культуры, генерировать изменения в компании и управлять ими. Последние позиции в приведенном списке обязанностей недвусмысленно подсказывают, что 2-й приоритет в *PAEI*-коде руководителя службы развития персонала следует присвоить *E*-функции. Однако какую функцию поставить на третье место ясно не всегда: если служба развития персонала используется как инструмент повышения результативности и эффективности производства, то третьей по значимости будет функция *P*, а если основное внимание ее сотрудников фокусируется на ведении документации, что имеет место во многих организациях, - то функция *A*. Поскольку принятые нами обозначения этого не улавливают, то в любом случае предпочтительный *PAEI*-код руководителя службы развития персонала составляет *paEI*.

В отличие от руководителя службы развития персонала начальник кадровой службы (в бытность начальник отдела кадров) занимается административной работой, которая заключается в надлежащем учете, квалификационной переподготовке и аттестации кадров. Круг этих обязанностей подпадает под юрисдикцию *A*- и *P*-функций управления. Следовательно, допустимый *PAEI*-код начальника кадровой службы равняется *paEi*, а предпочтительный – *PAei*. Приоритетность функций *E* и *I* в этом коде зависит от этапа жизненного цикла компании: если она развивается, то предпочтение следует отдать функции *E*, а если стабильно функционирует – функции *I*.

Приведенные здесь сведения о требованиях к стилю руководства ключевых менеджерских должностей, входящих в базовую организационную структуру управления, должны составить методологическую основу для надлежащих отбора и расстановки кадров. При приеме на работу специалиста в аппарат управления компанией необходимо стремиться, чтобы стиль руководства, носителем которого является кандидат на вакантную должность, сочетался с характером решаемых задач, входящих в круг обязанностей, предписываемых этой должностной позиции. Если это вакансия маркетолога,

то скорее всего потребуются носитель *PaEi*-кода, если это вакансия менеджера по продажам, то необходимо искать носителя *PAei*-кода, а если вакантно место бухгалтера, то наиболее подходящей кандидатурой будет носитель *pAEi*-кода. Таким образом, задача формирования управленческой команды заключается в том, чтобы определить стиль руководства, диктуемый вакантной должностью.

Чтобы эффективно решать задачи управления в ближайшей и долгосрочной перспективе члены команды должны быть носителями разных стилей. Команда не будет работать надлежащим образом если в ней не хватает менеджера, который отлично справляется с *P*, *A* или любой другой функцией. Поэтому вторая задача формирования управленческой команды состоит в том, чтобы определить носителя какого стиля руководства следует искать исходя из того, что предписывает вакантная должность, с одной стороны, и что требует текущее состояние команды. Если какая-то часть команды уже сформирована, например, у вас заняты вакансии бухгалтера (*pAEi*) и маркетолога (*PaEi*), то при отборе на вакантную должность заместителя главного бухгалтера лучше обойтись соответствием кандидата минимальным должностным требованиям (*paEi*), поскольку в случае прихода носителя предпочтительного на эту должность кода (*paEi*), значительно усилится присутствие *E*-контингента, что может привести к бесконечным уходам от основной темы в процессе принятия решений. В других случаях усиление *A*-контингента может положить начало процессу обюрокрачивания компании, усиление *P*-контингента будет иметь следствием подавление динамики инновационного развития, а усиление *I*-контингента может привести к политизации аппарата управления и интригам в компании. Таким образом, квалификационный состав команды менеджеров должен быть сбалансирован как минимум в двух измерениях – по функциям управления и по стилю руководства.

**ВЫВОДЫ**

Рассмотренные выше вопросы менеджмента призваны обеспечить динамику управляемой организации в краткосрочном и долгосрочном аспектах. На рис.3 приведено распределение базовых функций менеджмента по видам динамики организации: *функциональному*, под которым подразумевают ритмичное продуцирование продукции\услуг в соответствии с миссией (предназначением) организации, и *развитию*, интерпретируемом как изменение организации в пространстве и во времени.

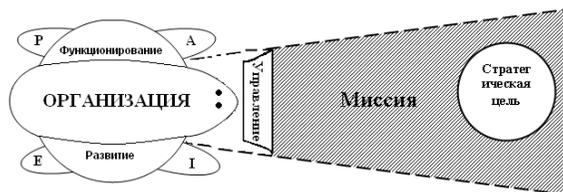


Рис. 3. Управляемая динамика организации.

Как видно качественная реализация функций исполнения (**Р**) и администрирования (**А**) обеспечивает её успешное функционирование, т. е. хорошую системную динамику в краткосрочной перспективе. В то же время качественное выполнение функций предпринимательства (**Е**) и интегрирования (**И**) отвечает за динамику организации в долгосрочной перспективе не редко в ущерб краткосрочным результатам. Отсюда очевидный вывод – чтобы организация была успешной в ближайшей и отдаленной перспективе требуется качественное выполнение все четырех функций. Другими словами, чтобы обеспечить нормальную динамику организации-«черепахи» необходимо согласованная работа всех четырех функций-«лап».

В то же время управленческая команда должна расчищать дорогу, убирая или подавляя все препятствия, встречающиеся на миссионерском пути организации в направлении намеченной стратегической цели. Хотя миссия и стратегия определяют магистральный путь развития организации это далеко не означает, что они остаются неизблемыми на всём жизненном пути. Они неизблемы в пределах текущих событий и принятого стратегического плана. При существенном изменении рыночной конъюнктуры или других деформациях внешнего окружения управляющая команда может пересмотреть миссию и стратегию развития организации, обновить её и изменить вектор поступательного движения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 263 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями.- СПб.: Питер, 2008 – 224 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
4. Белоусенко М.В. Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 404 с.
5. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента 2(3), 2004. – 17-34 с.
6. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного создания, оптимизма и эмпатии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
7. Буханов А. В. Катялко С.В. Эволюция теории фирмы и её значение для исследований менеджмента. // Российский журнал менеджмента № 3 (1), 2005. – 75-84 с.
8. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М., Альпина Бизнес Букс, 2003. – 266-269 с.
9. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 608 с.
10. Дрогобыцкий А.И. Организационное управление: содержание, цели и критерии // Вестник Таганрогского института управления и экономик № 12, 2010. – 3-5 с.
11. Дрогобыцкий А.И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. – М.: Экономика, 2008. – 128 с.
12. Дрогобыцкий И.Н. Энергетическая природа организационного управления // Экономические науки № 12 (73), 2010. – 275-282 с.
13. Дрогобыцкая К.С. Организационный дизайн в информационном обществе. – М.: Экономика, 2009. – 214 с.
14. Иовчук М. Т., Ойзерман Т. И., Щипанова И. Я. Краткий очерк истории философии. – М., «Мысль», 1971. – 815 с.
15. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
16. Левитов Н. Д. Вопросы психологии характера, 2 изд., М.; 1956. – 366 с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоули Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 720 с.
18. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 335 с.
19. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
20. О'Коннор Дж., Макдермотт И.. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
21. Полтерович В.М. Кризис экономической теории // Экономическая наука современной России (1), 2009. – 46-66 с.
22. Самуэльсон П. Экономика: В 1 т. – М.: «Алгол», ВНИИСИ, 1992. – 333 с.
23. Самуэльсон П. Экономика: В 2 т. – М.: «Алгол», ВНИИСИ, 1992. – 590 с.
24. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
25. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
26. Хорошилов А.В., Селетков С.Н., Днепровская Н.В. Управление Информационными ресурсами. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 272 с.
27. Янг С. Системное управление организацией. – М.: Советское радио, 1972. – 456 с.
28. Янчевский В.Г., Седегов Р.С. Теория системного менеджмента. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
29. Adizes I. Corporate Lifecycles. – San Francisco: Barrett-Koehler, 1988. – 325 p.
30. Adizes I. The Pursuit of Prime. – Santa Monica: Knowledgs Exchange, 1996, - 296 p.
31. Alvarez S. A., Barney J. B. The entrepreneurial

- theory of the firm. *Journal of Management Studies* **44** (7), 2007. – 1057-1063 p.
32. Arend R. J., Bromiley P. Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization* **7** (1), 2009. – 75-90 p.
33. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17** (1), 1991. – 99-120 p.
34. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper&Row, 1973. – 616 p.
35. Kim J., Mahoney J. T. Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics* **26** (4), 2005. – 223–242 p.
36. Teece D. J., Pisano G. P., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18** (7), 1997. – 509-533 p.

## PARADIGM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

© 2012

*I.N. Drogobytzky*, doctor of economical sciences, professor  
*Moscow (Russia)*

---

*Keywords:* organizational management; functions of management; style of management; administrative decisions; management productivity and efficiency.

*Annotation:* In an article ascertained crisis of theoretical and methodological base of management and the rate becomes on the theory of management of changes of Itshaka Adizesa as the most preferable way of transferring management from art sphere to the sphere of an engineering science. For this, the Socio-psychological platform is summed for the theory of management of changes; the author's determination of organizational management is given and constructivism of the offered approach is shown on example of formation of complimentary administrative team of some hypothetical company.