

*Н.И. Гусева*  
(ВШЭ)

**Современные тенденции  
менеджмента российских  
компаний: от менеджмента по  
инструкциям (МВІ) к  
менеджменту на основе  
создания системы ценностей  
(МВV)**

**Введение**

Стремительность изменений, сложность и взаимозависимость внешней среды, а также резкое увеличение количества игроков на рынке и, как следствие, повышение конкуренции обуславливают необходимость в организационном развитии. Это является одной из отправных точек объективной необходимости эволюции теорий менеджмента. Однако возникает вопрос, что необходимо изменить и как далеко пойти? Вписывается ли Россия в концепцию современного корпоративного управления, основанного на системе ценностей, разделяемых собственниками и сотрудниками компаний? Каковы проблемы внедрения современных концепций управления в России? Отвечая на данные вопросы, в статье представлено видение автора о формировании новой модели, основанной на комбинированном подходе и возможностях повышения эффективности управления в России.

**Ключевые тенденции развития**

Изучая ключевые тенденции развития в мире за последние десять лет, следует выделить наиболее значимые, на наш взгляд, это:

- тенденция к формированию руководителей нового типа – «стратегических лидеров», сочетающих в себе характеристики лидеров и координаторов (D.S. Elenkov, W. Judge, P. Wright, 2005; R. House, 1997, 2004, 2006.);
- тенденция к самостоятельности и профессиональной ответственности (M. Bower, 2005);
- тенденция к командной работе и формированию сетей (S. Coher, A. Mohrman, 2001; etc );

- тенденция к повышению качества выпускаемых товаров и услуг, а также уровня удовлетворенности клиентов (Т.Powell, 1995; Т. Sewart, 1999; etc.).

Компании, которые хотят быть успешными и конкурировать сегодня в условиях все более усиливающейся конкурентной борьбы должны отказаться от индустриальных моделей управления. Период производства больших партий однородной стандартизированной продукции устарел и стал неэффективным. Современная конкуренция требует постоянного добавления ценности к процессу производства для полного удовлетворения клиентов в части соотношения между ценой продукта или услуги и его качеством. Эту тенденцию олицетворяет персонализация, которая выступает как ключевой фактор конкуренции в условиях нового экономического пейзажа.

Возрастающая потребность в инициативности и ответственности сотрудников обуславливает тенденцию преобразования менеджеров в лидеров и координаторов. Самостоятельность сотрудников не возможна без лидеров, которые должны эффективно организовать весь рабочий процесс. Руководитель должен стать координатором своего успеха и успеха своих коллег. Множество концепций современного лидерства, предложенных за последние десятилетия, сходятся в одном: лидер должен вдохновлять, направлять усилия сотрудников и сплачивать команды профессионалов. Лидеры используют ценности, направленные на участие сотрудников в процессе, постоянное обучение, креатив, взаимное доверие, преданность. Хотелось бы отметить, что инструкции – это менеджерский инструмент руководителей, а формирование целей и задач – это инструменты координаторов.

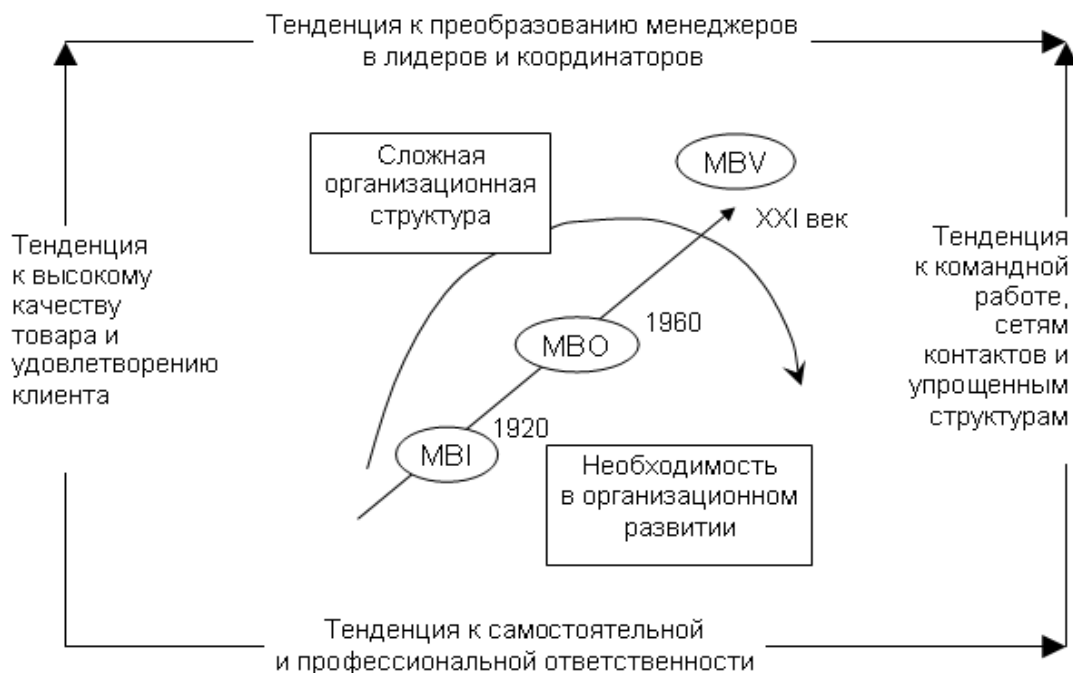
Появление нового информационного пространства и развитие технологий предъявляют повышенные требования к уровню профессиональности работников. На смену парадигмы «наемного безынициативного работника» пришла новая парадигма - «талантливый профессиональный сотрудник». Профессионалы могут сформулировать свои ценности и преобразовать их в конкретные инициативы, создав креативный рабочий процесс. Такого уровня сотрудники хотят, чтобы к ним относились как к сложившимся личностям, и оценивали их работу по индивидуальным критериям. Самостоятельность в этом случае является непременным условием для несения ответственности за выполненную работу. Сотрудник, не способный самостоятельно работать, не может считаться настоящим профессионалом, он лишь исполнитель, зависящий от указаний руководителя.

Многоуровневые бюрократические структуры с иерархическими ступенями не обладают необходимой гибкостью для успешной конкуренции в условиях динамичного рынка. Сокращение уровней иерархической системы повышает эффективность организации. Доказано, что необходимы более простые «плоские» корпоративные структуры и эффективные рабочие команды (S.Coher, A. Mohrman, 2001; E.Salas, C. Bowers, 2002, etc.). В этом случае создаются благоприятные условия для проявления инициативности сотрудников, что на сегодняшний день является чрезвычайно важным условием формирования конкурентных преимуществ компании.

Таким образом, глобальной рыночной экономике требуются новые организационные структуры, способные приспосабливаться к изменениям, основанные на информационных сетях, проектных командах и «мини – бизнесах». В наше время – способность приспосабливаться к неопределенности является обязательным требованием для участия в организационной жизни. Это так же можно рассматривать как ключевую компетенцию для личностного и профессионального развития.

### **Эволюция концепций менеджмента**

Как следствие взаимодействия данных организационных тенденций происходит эволюция концепций менеджмента (рис. 1). Так, для начала XX века характерным является традиционный подход к управлению «менеджмент по инструкциям» - MBI (Management by Instructions). Это было эффективно для стабильного типа рынка и небольшой необходимости адаптации к изменениям внешней среды. Цель деятельности организации сводилась к поддержанию производства и стабильности. Философия управления представляла собой управление по принципу «сверху – вниз», с жесткой субординацией и контролем исполнения деятельности. Основные характеристики данного подхода представлены в таблице 1.



**Рис. 1. Эволюция концепций менеджмента (Dolan S., Garcia S., Richley B., 2006)**

Отсутствие достаточной гибкости на стремительные перемены, происходящие после второй мировой войны, привели к появлению в 1960 – ые годы подхода «менеджмент по целям» - MBO (Management by Objectives), позволяющий менеджерам самостоятельно выбирать стратегию, с контролем и поощрением личных достижений. В рамках данного подхода повышается способность организации адаптироваться к неопределенностям внешней среды, делается акцент на контроль и поощрение личных достижений, а так же меняется цель деятельности организации, с ориентацией на улучшение результатов (табл. 1).

Таблица 1

**Основные характеристики подходов MBI, MBO и MBV**

Характеристика	МБИ	МВО	МВВ
Тип рынка	стабильный	Умеренно изменчивый	Непредсказуемый, динамичный
Адаптация к неопределенности	низкая	средняя	высокая
Философия управления	Управление сверху вниз, непосредственный контроль деятельности	Контроль и поощрение личных достижений	Поощрение самостоятельности

Цель организации	Поддерживать производство	Улучшать результаты	Постоянно совершенствовать процесс
------------------	---------------------------	---------------------	------------------------------------

Влияние научно – технического прогресса и появление глобальной конкуренции в конце XX века привели к формированию нового подхода «менеджмент по ценностям» - MBV (Management by Values), в основе которого лежит осознание ценностей компании. Системы ценностей, рассматриваемые как мотиваторы, обосновывают поведение индивидуальных работников, компаний и обществ в целом (Dolan S., Garcia S., Richley B., 2006).

В процессе эволюций концепций менеджмента происходит трансформация ценностей (табл. 2), от количественного производства, лояльности по отношению к компании, конформизма и дисциплины, характерных для начала XX века к оценке индивидуальных результатов, рационализации, мотивации и эффективности (конец XX века) до ориентации участия сотрудников в процессе, постоянного обучения, креативу, взаимному доверию и преданности.

Таблица 2

### Сравнительные характеристики подходов MBI, MBO MBV

Характеристика	МБИ	МВО	МВВ
Масштаб стратегического видения	Краткосрочный	среднесрочный	долгосрочный
Тип организационной структуры	Многоуровневая пирамида	Пирамида с несколькими уровнями	Сети, проектные команды, функциональные объединения
Потребность в инициативности и ответственности	низкая	средняя	высокая
Тип лидера	традиционный	Сосредоточен на распределении ресурсов	Лидер перемен (способствующий преобразованиям)
Уровень профессиональности сотрудников	исполнители	сотрудники	профессионалы

Основные ценности	Количественное производство. Лояльность, конформизм, дисциплина	Оценка результатов. Рационализация, мотивация, эффективность.	Участие сотрудников в процессе, постоянное обучение. Креатив, взаимное доверие, преданность.
-------------------	--	--	---

Итак, на протяжении XX столетия происходит эволюция подходов к управлению, где можно четко выделить три основных подхода «менеджмент по инструкциям», «менеджмент по целям» и «менеджмент по ценностям», каждый из которых является эффективным для определенного типа товарного рынка, потребности приспосабливаться к изменениям и образу клиента.

Если раньше считалось, что подход, основанный на ценностях, является «слишком слабой и неустойчивой» концепцией, то на сегодняшний день он становится основой организационной стратегии. «Менеджмент по ценностям» следует рассматривать как философию, так и практику управления, поскольку этот подход сочетает в себе как важнейшие ценности компании, так и ее стратегические цели (Dolan S., Garcia S., Richley B., 2006).

### **Тенденции менеджмента российских компаний**

Мониторинг менеджмента российских компаний, проведенный нами в период с 2007 – по 2010 гг. с использованием количественных и качественных методов анализа, позволил выявить наиболее значимые тенденции, характеризующие качество корпоративного управления в российских компаниях.

В качестве эмпирической базы для проведения исследований использовались слушатели программы EMBA ведущих российских бизнес - школ, представляющие собой класс собственников (52 респондента) и топ – менеджеров (78 менеджеров высшего и среднего звена) компаний крупного и среднего бизнеса (124 компании из 9 основных отраслей производства и 3 – сферы услуг). Средний возраст респондентов составил 39 лет.

Результаты исследований, полученные в ходе мониторинга, позволили выделить следующие основные тенденции менеджмента российских компаний:

Во–первых, в России складывается новая управленческая модель, в которой все более четко происходит разделение функций собственности и оперативного управления. Эта тенденция наиболее ярко проявляется для крупных промышленных

и транспортных компаний. Российские предприниматели, завершившие создание холдингов и корпораций, не заинтересованы заниматься «ежедневной кропотливой работой» и находятся в процессе дистанцирования от оперативного управления. Это так же подтверждается результатами исследований других авторов: «Они строители, а не менеджеры», для них «куда более привлекательной перспективой... представляется использование своих колоссальных финансовых и административных ресурсов для проникновения в новые, неосвоенные сферы бизнеса» (Г.Газин, 2003).

Однако передача оперативного управления в руки наемных профессионалов сталкивается с проблемами либо взаимоувязки интересов независимых профессиональных менеджеров и акционеров, либо с отсутствием таковых. Большинство крупных российских собственников создавали компании «под себя» и, как следствие бизнес – процессы строились с учетом персональных качеств и стиля работы владельцев, поэтому бизнес был не настроен для функционирования в независимом режиме (Г.Газин, 2003).

Во – вторых, процесс формирования руководителей нового типа – «стратегических лидеров» в России идет достаточно медленными темпами. (Исключение составляют мелкие предприятия, незначительно представленные в исследовании). Данную тенденцию подтверждают и исследования М. Бауэра, отмечая, что по-прежнему в России остается преобладающим авторитарный стиль управления, «при котором руководители, давя на подчиненных, на корню убивают в них какое – либо желание работать» (М. Bower, 2005).

Разработка разного рода инструкций, характерных для жестко иерархичной структуры, призвана поддерживать права начальника оказывать давление на подчиненных, чтобы работники справлялись со своими обязанностями (должностными инструкциями) «лучше и быстрее». Однако это не способствует построению компании «лидерского типа», предполагающей систему новых взаимоотношений сотрудников разных уровней. Базовой ценностью в формировании этого процесса должно быть формирование доверия между руководителями и подчиненными.

В – третьих, использование авторитарного стиля лидерства оказывает влияние на тенденцию к самостоятельности и профессиональной ответственности. Интервью, проведенные нами с руководителями и менеджерами среднего звена в ряде крупнейших российских компаний, показали, что инициатива по-прежнему остается быть «наказуема». Поэтому развитие самостоятельности, творческого подхода,

использование креатива в решении сложных инновационных задач остается приоритетным направлением развития корпоративной культуры.

В – четвертых, тенденция к командной работе проявляется наиболее ярко в компаниях, использующих проектный способ ведения бизнеса. Ряд инновационных российских компаний – лидеров рынка в своих сегментах считают, что командная форма организации труда позволяет достичь синергетического эффекта в решении сложных задач. Однако большинство компаний отмечают тенденцию к приоритету индивидуалистических ценностей в процессе принятия решений, мотивации сотрудников и значимость коллективной ответственности в проблемных ситуациях.

Результаты проведенных исследований показали, что использование большого количества разного рода инструкций, жесткая субординация, авторитарный стиль управления, отсутствие развитых навыков и компетенций стратегического видения у большинства российских руководителей, низкая потребность работников в проявлении инициативы и самостоятельности, отношение к сотрудникам, опирающееся на четкое исполнение предписанных указаний, непосредственный контроль деятельности, преобладание количественных ценностей, высокий уровень лояльности сотрудников в компании, конформизм и строгая дисциплина - все это, характерное для менеджмента российских компаний, четко вписывается в концептуальный подход «менеджмент по инструкциям». Однако не стоит забывать, что данный подход был эффективен в первой половине XX столетия, что, на сегодняшний день, не является современным, отвечающим требованиям динамично меняющейся внешней среды, подходом управления.

### **Проблемы внедрения современных концепций управления в России и направления их развития**

По данным исследования McKinsey & Company на вопрос хотите ли Вы эффективно управлять? Положительно ответили 98% российских руководителей, хотя мало кто четко представляет себе, в чем суть нового подхода управления. На вопрос: «Знакомы ли Вы с концепцией управления «менеджмент по ценностям»? - очень ограниченный процент (7 % респондентов) ответили утвердительно и подтвердили свою заинтересованность в его внедрении. 82,1% - российской целевой аудитории не знают, что из себя представляет данный подход; 6,3% - не планируют



его внедрять, 4,6% респондентов затрудняются ответить на этот вопрос (*Исследования McKinsey & Company, 2008г*).

Рассматривая и анализируя проблемы использования современных концептуальных подходов управления в России, следует выделить две группы проблем. Первая группа проблем, на наш взгляд, это влияние культурной составляющей, обуславливающей специфику российской национальной культуры.

Значение культуры в современных исследованиях неоспоримо. Оно является предметом изучения многих исследовательских групп. Плюрализм мнений по этому вопросу свидетельствует об актуальности темы исследований, ее востребованности и необходимости дальнейшего изучения. «Культура, - как отмечают исследователи Гавардской школы Бизнеса, – решает все!» (L. Harrison, S.Huntington, 2000).

Исследования, проведенные за последние 20 лет в области влияния «культурной» составляющей Г.Хофстеде, Г.Триандисом, Ф. Тромпенариусом, Ч. Хампден – Тернером, С. Шнейдер, Ж. – Л. Барсу и др. позволили выделить наиболее значимые конструкторы культуры, оказывающие влияние на модель корпоративного управления.

Среди них наибольшей распространенностью пользуется подход Г. Хофстеде, основанный на выделении 5 параметров национальной культуры. Это индивидуализм – коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности, маскулинность – фемининность и отношение ко времени (краткосрочное – долгосрочное).

Индекс дистанции власти (Power Index) показывает, готовность в обществе допустить различия, связанные с властью и правами. Иными словами, какая степень неравенства между людьми воспринимается как норма в обществе: от относительного равенства, где индекс дистанции власти стремится к единице, до крайнего неравенства, где значение данного показателя приближается к ста.

Так, высокий индекс «дистанции власти» по Хофстеде (PI = 93), характерный для России (таблица 3), предполагает высокую иерархию власти, жесткую субординацию, отсутствие инициативы и предприимчивости со стороны сотрудников. Работники российских компаний не выражают открыто несогласие с решением своих руководителей, 86% российских сотрудников отмечают, что стиль руководства их начальников авторитарен, подчиненные боятся проявлять инициативу, и предпочитают оставлять окончательное решение важнейших проблем на своего босса (Н. Гусева, 2004).

Для сравнения, уровень данного показателя в Великобритании находится на отметке 35, в США – 40, в Германии – 35, Австрии – 11.

Таблица 3

### Параметры национальной культуры по Хофстеде

Страна	Уровень индивидуализма	Дистанция власти	Избежание неопределенности	Маскулинность/фемининность	Отношение ко времени
Россия	39	93	95	36	10
США	91	40	46	62	29
Великобритания	89	35	35	66	25
Франция	71	68	86	43	40
Германия	67	35	65	66	31
Япония	46	54	92	95	80
Китай	20	80	30	66	118

Другой параметр культуры - избежание неопределенности (Uncertainty avoidance) показывает степень готовности населения допустить неопределенность в различных сферах общественной жизни. То есть насколько люди предпочитают находиться в определенных ситуациях по сравнению с неопределенными. Значение индекса избежания неопределенности обуславливает выбор стратегии участия работников в изменениях и переменах. Чем ниже этот индекс, тем больше шансов, что будет избрана демократическая стратегия организационных изменений и произойдет активное вовлечение работников в организационные перемены. Такое общество является наиболее динамичным и отношения в нем можно охарактеризовать как «что отлично, то любопытно». Сотрудники компаний в странах со слабым уровнем избежания неопределенности относятся к процессу изменений более легко по сравнению со странами с высоким уровнем избежания неопределенности.

В России индекс избежания неопределенности составляет 90, что свидетельствует о высоком уровне «сопротивления переменам». Общество с высоким показателем избежания неопределенности является ригидным, люди склонны к большим затратам нервной энергии в нестабильных ситуациях, отсутствует желание работать в постоянно меняющейся среде. Таким образом, характерна ориентация на стабильные ситуации и отказ от ориентации на развитие.

Кроме того, важным конструктом национальной культуры, оказывающим большое влияние на формирование подходов к управлению является экзогенная – эндогенная мотивация, выделенная Ф. Тромпенариусом и Ч. Хампден – Тернером. При эндогенной мотивации сила сосредоточена в человеке и необходимо заставить окружающий мир принять ее. При экзогенной мотивации сила рассматривается в природе, поэтому необходимо «приручить природу или приспособиться к ней». Иными словами, эндогенная мотивация основывается на сознании и личных убеждениях, а экзогенная мотивация – на примерах и влиянии, идущее извне.

Преобладание экзогенной мотивации, характерной для россиян, предполагает необходимость постоянного «контроля со стороны» менеджера или вышестоящего начальника, в большинстве авторитарного, где сила примера имеет большую значимость.

Таким образом, влияние национальной культуры обуславливает предпочтительное отношение в России к жесткому авторитарному подходу, основанному на четкой субординации, выполнении инструкций и желании сотрудников находиться в четких стабильных ситуациях, что характерно для подхода «менеджмент по инструкциям».

Вторая группа проблем – это отсутствие класса квалифицированных менеджеров, обладающих развитыми концептуальными навыками.

В рамках проведенных исследований мы выяснили, что 87% руководителей высшего и среднего звена, испытывают трудности в декомпозиции бизнес – процессов и определении конечных показателей эффективности работы сотрудников. Достаточно сложно и проблематично идет внедрение концепции «менеджмент по целям» - MBO или, в России имеет место предпочтительное название данного концептуального подхода «менеджмент по результатам» - MBR.

Компании, участвующие в исследовании отмечали, что переход к использованию менеджмента на основе целей осуществляется под действием «моды» и рекомендаций, осуществляемых крупнейшими консалтинговыми компаниями, такими как KPMG, McKinsey, Ernest Young и др. Однако сложности возникают и в описании бизнес – процессов и их декомпозиции; так как руководители не достаточно четко представляют весь бизнес – процесс, а работа, представленная экспертами консалтинговых компаний, не отражает, или не достаточно полно учитывает специфику бизнес – процессов компании и их взаимодействие.

Это в свою очередь, оказывает влияние на внедрение системы мотивации сотрудников с учетом измерения конечного результата по KPI (Key Performance Indicator). Так, по данным проведенного исследования показатели ключевой эффективности в среднем отражают индивидуальный вклад работника в пределах 20 – 30%, что, по мнению респондентов не способствует развитию инициативы и не являются эффективным механизмом мотивирования сотрудников.

Итак, результаты проведенных исследований и большой опыт консультирования в данной области позволяет рассмотреть возможности повышения эффективности корпоративного управления в России и предложить комбинированный подход эффективного управления. Суть данного подхода заключается в сочетании основных концептуальных подходов менеджмента «менеджмент по инструкциям», «менеджмент по целям» и «менеджмент по ценностям» на различных уровнях корпоративного управления.

Так, с нашей точки зрения, управление исполнителями должно основываться на подходе «менеджмент по инструкциям», управление сотрудниками – «менеджмент по целям» и управление профессионалами - на основе современного подхода «менеджмент на основе системы ценностей».

## **Резюме**

Внедрение системы управления компанией на основе создания системы ценностей MBV – это концепция управления XXI века, которая предполагает сочетание ценностей сотрудников компании с ценностями акционеров, и которую, в свою очередь, следует рассматривать как источник конкурентного преимущества.

Данный подход определяет вектор развития менеджмента российских компаний, основанный на формировании таких корпоративных ценностей как - участие и вовлеченность каждого; легитимное лидерство; постоянное обучение; система мотивации, основанная на соответствии вознаграждения результатам работы, и честность и смелость формирующие фундамент доверия и эффективного взаимодействия, способствующие выживанию или процветанию компаний в XXI веке.

## **Источники:**

Бауэр М. Как создать компанию, где любят свою работу // Вестник McKinsey. – № 11. - 2005. – С. 23 – 37.

Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество // Вестник McKinsey. – №1 (3). - 2003. – С. 23 – 37.

Гусева Н. Эффективное функционирование персонала мультикультурных организаций: методологический и прикладной аспекты. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004.

Coher S., Mohrman A. Designing Team – Based Organizations – San Francisco : Jossey-Bass, 1995.

Dolan S., Garcia S., Richley B. Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century // Palgrave Macmillan, 2006 – 256p.

Elenkov D., Judge W., Wright P. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi – Cluster Comparative Study // Strategic Management Journal – 2005 - Vol. 26. – N 7. – pp. 665 – 682.

Fey C., Denison D. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? // Organization Science. - Vol. 14. – N 6 – 2003 – pp. 686 – 706.

Hampden – Turner C., Trompenaars F. Au dela du choc des cultures: Depasser les oppositions pour mieux travailler ensemble. – Paris: Edition d’Organisation, 2004.

Harrison L., Huntington S. Culture Matters: How Values Shape Human progress. – New York; basic Books, 2000.

House R. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program - Business & Economics - 2004 - 818 p.

Powell T. Total Quality management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study // Strategic Management Journal – Jan 1995 – pp. 15 - 37.

Salas E., Bowers C, Eden E. Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource management training - Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

Stewart T. A Conversation with Joseph Juran // Fortune. – Jan 11. – 1999 – pp.168 – 170.

<http://www.geert-hofstede.com/>

<http://www.7d-culture.nl/>

<http://www.mbv-suite.com>

<http://www.mckinsey.com/>