

Измерения в менеджменте

© 2012 И.Н. Дрогобыцкий
доктор экономических наук, профессор
Всероссийский заочный финансово-экономический институт
E-mail: dinind@mail.ru

В статье проведен анализ факторов, влияющих на результативность, эффективность и качество организационного менеджмента, и оценены перспективы их количественного измерения. На основании анализа сделан вывод о неудовлетворительном состоянии дел в области измерения факторов и характеристик менеджмента, а по определенным из них выработаны конкретные практические рекомендации, реализация которых позволит значительно улучшить ситуацию уже в ближайшее время.

Ключевые слова: организационный менеджмент, факторы менеджмента, измерения факторов, измерительные шкалы, энергетическая природа менеджмента.

В концепции инновационного развития отечественной экономики чуть ли не самым “слабым звеном” признается состояние организационного менеджмента. Появившись на свет одновременно с зарождением общинного способа хозяйствования, он до настоящего времени не имеет нормального научного объяснения своего внутреннего содержания. Такое положение дел косвенно свидетельствует о том, что господствующая парадигма организационного менеджмента давно изжила себя, не позволяет продуцировать новые знания в этой области человеческой деятельности и что ее пора менять.

С нашей точки зрения, наиболее привлекательной в данном плане является энергетическая парадигма. Она исходит из постулата, что в своей основе менеджмент имеет энергетическую природу и на него должны распространяться все известные законы возникновения, сохранения, превращения, проявления и потребления энергии. Естественно, что данная парадигма предполагает обязательную измеримость и количественную оценку всех факторов, влияющих на работу менеджеров. В настоящей статье представлены результаты анализа текущего состояния в этой области.



Рис. 1. Факторная модель менеджмента

На рис. 1 приведены четырнадцать наиболее часто встречающихся в научной литературе факторов менеджмента, которые для удобства разбиты на 5 контекстных групп (см. таблицу). Ниже

природы менеджмента и подготовки профессиональных менеджеров, пока не ясно. Здесь тоже открываются большие горизонты для научных исследований.

Основные факторы менеджмента

№ п/п	Фактор	Контекст	Шкала измерения
1	Культура	Внешний	Отсутствует
2	Сектор		Номинальная
3	Отрасль		Номинальная
4	Оргструктура	Организационный	Номинальная
5	Возраст		Порядковая
6	Размер		Относительная
7	Уровень иерархии	Содержательный	Порядковая
8	Функционал		Отсутствует
9	Тенденции	Ситуационный	Порядковая
10	Давление		Порядковая
11	Мода		Отсутствует
12	Опыт	Личностный	Отсутствует
13	Стаж		Интервальная
14	Стиль		Порядковая

дано вербальное описание каждого из факторов и представлены перспективы их количественного измерения.

Культура. В теоретическом плане никто не станет отрицать, что культурная среда, в которой функционирует и развивается подразделение/организация, оказывает какое-то влияние на процессы управления. Однако если возникает конкретный вопрос о векторе и степени такого влияния, то ответ в лучшем случае сводится к некой лингвистической конструкции типа "...коммуникации немецких менеджеров среднего звена с подчиненными прежде всего ориентированы на задачу, а их британские коллеги больше концентрируются на мотивации", из которой нельзя ничего "выудить". Несмотря на изобилие экономических исследований по специфике менеджмента в разных культурах¹, практическое значение их результатов пока невелико. Полагаем, что решение этого вопроса следует искать на стыке психологии, социологии и экономики.

Сектор. Для лучшего "обозрения" и понимания экономики как сферу активной деятельности человека делят на несколько крупных секторов. Традиционно выделяют государственный сектор, сектор частного предпринимательства и домашние хозяйства. Возникают резонные вопросы: "Насколько содержание работы менеджера определяется спецификой сектора?", "Чем, например, работа менеджера в государственном секторе отличается от такой же работы в секторе частного предпринимательства?" и т.д. То, что в частном секторе преобладают экономические методы, а в государственном - методы политические, нетрудно догадаться самостоятельно. Но насколько полезны эти различия для понимания

Отрасль. Современная классификация отраслей национальной экономики России насчитывает более 400 наименований². На самом верхнем уровне выделяют базовые отрасли, в разрезе которых организуется сбор стратегических данных:

- промышленность;
- строительство;
- сельское хозяйство;
- лесное хозяйство;
- транспорт;
- связь, торговля и общественное питание;
- информационно-вычислительное обслуживание;
- образование;
- культура и искусство;
- наука и научное обслуживание;
- здравоохранение, физическая культура, спорт и социальная защита;
- жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание населения;
- кредитование и страхование;
- управление.

На последующих уровнях выделяются подотрасли или отрасли второго плана, например, отрасли промышленности (энергетика, топливная промышленность, черная металлургия, машиностроение и т.д.), которые, в свою очередь, подвергаются дальнейшей дифференциации. Так, в рамках топливной отрасли выделяют нефтедобывающую, нефтеперерабатывающую, газовую, угольную и другие подотрасли. Однако даже столь детальное отраслевое деление экономики очень слабо отражается на специфике менеджмента. Более того, эта специфика пока не проецируется в программы профессиональной под-

готовки менеджеров для соответствующих отраслей.

Организационная структура. Поскольку организационная структура является “несущим каркасом” управляемой системы и определяет формальные связи между структурными подразделениями и их менеджерами, постольку вполне очевидно, что это очень значимый фактор в деле определения содержания менеджмента. В различных источниках³ предлагается от пяти до семи “чистых” типов организационных структур, которые в сочетании могут образовать десятки их конкретных модификаций. Так, Генри Минцберг выделяет семь основных форм организационной структуры⁴:

- *предпринимательская организация* (объединена вокруг единственного лидера, который активно участвует в действиях, установлении отношений, формировании коллективного видения и стратегическом планировании);

- *механистическая организация* (классическая бюрократия, структурированная вокруг простых повторяющихся операционных задач, менеджеры которой работают в рамках четко очерченной иерархии полномочий и все тотально контролируют);

- *профессиональная организация* (профессиональная бюрократия, предполагающая большую самостоятельность линейных исполнителей, менеджеры которой концентрируют свое внимание на внешних функциях - формировании связей, установлении деловых отношений, защите и продвижении интересов своих сотрудников);

- *проектная организация*, или адхократия (создается вокруг проектных команд, занятых инновационным развитием организации, менеджеры которой концентрируются на действиях, связях и деловых отношениях как внутри, так и вовне организации);

- *миссионерская организация* (форма организационной структуры, в которой доминирует сильная корпоративная культура);

- *политическая организация* (организационная структура с сильным топ-менеджментом, занятым преимущественно прямыми воздействиями, урегулированием внутренних конфликтов, установлением и укреплением внешних отношений);

- *дивизионная организация* (представляет собой холдинг с интеллектуально мощным центральным офисом и большой самостоятельностью руководителей структурных подразделений (дивизионов) на местах).

К сожалению, особенности формирования организационной структуры пока не нашли должного проецирования в методологию, техноло-

гию и практику менеджмента. В лучшем случае отдельные нюансы управления отражаются на качественном уровне при описании соответствующей формы (модификации) оргструктуры.

Возраст. Каждое подразделение/организация рождается, растет, развивается, расцветает, стареет и прекращает свое существование. Весь этот путь “от рождения до тризны” называют жизненным циклом системы. Среднестатистическая длительность жизненного цикла предприятий и организаций равняется 40 годам, хотя известны случаи, когда отдельные компании успешно функционируют и развиваются 100 и больше лет. Поскольку темп жизненного цикла (как и абсолютный возраст) подразделений/организаций различны (одни растут очень бурно, другие демонстрируют размеренный ритм взросления и развития), постольку их возраст навряд ли разумно исчислять в годах. Лучше “привязываться” к стадиям жизненного цикла и перейти к качественной (порядковой) шкале “летоисчисления”. Естественно, для этого придется принять некий единый стандарт - типовую структуру жизненного цикла организации. В качестве возможного варианта последней можно рекомендовать структуру, предложенную Ицхаком Адизесом, включающую 11 стадий⁵: 1-рождение; 2-младенчество; 3-бурное развитие (“давай-давай”); 4-юность; 5-ранний расцвет; 6-поздний расцвет; 7-упадок (закат); 8-аристократизм; 9-окончательный упадок; 10-бюрократизм; 11-прекращение существования (смерть). Различные подразделения организации могут находиться на разных стадиях жизненного цикла. Например, бухгалтерия может находиться на стадии аристократизма (8), в то время как здоровый отдел маркетинга будет оставаться на стадии бурного развития (3). Разумеется, поведение менеджеров на различных стадиях жизненного цикла будет различно. Однако, в чем состоит эта разница и, главное (!), как ее трансформировать в практические рекомендации, менеджерам предстоит еще разобраться.

Размер. Несмотря на то, что размер чуть ли не единственный фактор, который изначально предполагает количественные оценки, еще не ясно, как этими оценками можно воспользоваться. Например, непонятно, что можно извлечь из информации о численности работающих на предприятии, численности управленческого персонала, величине производственных площадей или высоте управленческой вертикали (числе уровней иерархии в модели организации). Они не дают прямого ответа на вопросы о сложности управления, наличии необходимых компетенций у кандидатов на вакантные должности, специ-

фике профессиональной подготовки менеджеров для данного предприятия, требованиях к стилю руководства и т.д. и т.п. Это лишний раз подтверждает тот факт, что в экономике и управлении измеряется не то, что надо для дела, а то, что можно измерить.

Уровень иерархии. Под уровнем в данном случае следует понимать позицию менеджера в формальной иерархии полномочий (вертикали власти). Несмотря на то, что иногда вертикаль власти может быть значительной и насчитывать до десяти уровней, в организациях обычно различают три иерархические группы менеджеров: топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и линейные менеджеры. Топ-менеджеры несут формальную ответственность за работу всей организации. Линейные менеджеры, как правило, отвечают за работу операторов своего подразделения. Менеджеры среднего звена занимают промежуточное положение: подчиняются одним менеджерам, отвечая за работу других менеджеров.

Можно с уверенностью утверждать, что чем выше уровень менеджера в иерархии, тем менее структурирована и более разнообразна его работа; сильнее фрагментированы и менее продолжительны его действия; более поверхностны его знания предметной области и менее стеснена свобода при поиске управленческих решений. У линейных менеджеров работа более стабильна и последовательна, чем работа менеджеров среднего звена и топ-менеджеров. Как правило, они заняты поддержкой рабочих процессов в режиме реального времени и контролем результатов ограниченного круга функциональных задач. Что касается менеджеров среднего звена, то они всегда находятся в центре событий, а их работа очень тесно связана с отраслевой спецификой. Единственно общей для менеджеров среднего звена является передаточная (трансляционная) функция: вниз - стратегические планы, контрольные цифры, директивные сроки; вверх - потребности в ресурсах и отчеты об исполнении. По мере того как повышается ранг менеджера в иерархии и его ответственность, он все больше и больше отдаляется от того, чем он, собственно, управляет, и все меньше и меньше понимает детали предмета управления. Рано или поздно некоторые менеджеры поднимаются на уровень топ-менеджмента, который, согласно известному принци-

пу Питера⁶, ассоциируется с уровнем некомпетентности: “менеджер держит в руках факел, но не знает, что происходит вокруг”. Это лишний раз заставляет его иметь свои “глаза и уши” в технократических и вспомогательных подразделениях, непосредственно обслуживающих операционное ядро управляемой системы.

Тем не менее отмеченные специфические характеристики менеджмента на различных уровнях иерархии не содержат установившихся индикаторов и измерительных шкал. Даже если такие индикаторы и шкалы будут найдены, пока непонятно, как их использовать в деле организации менеджмента. Складывается впечатление, что традиционные способы различий между менеджерами по уровню иерархии не годятся для их эффективного отбора, оценки, обучения и планирования карьеры.

Функционал. Содержание работы менеджера определяется перечнем функций (функционалом), который так или иначе зафиксирован в должностной инструкции. Однако выудить из нее что-то общее, измеряемое и полезное для оценки эффективности и формирования программ профессиональной подготовки менеджеров не представляется возможным. Необходима некая дополнительная надстройка над должностной инструкцией, которая придаст хоть какую-то структурированность и измеримость ее функционалу. В этом плане полезно сначала отструктурировать должностную инструкцию в вертикальном и горизонтальном направлениях, рассредоточив исполняемые менеджером функции на четыре группы, отражающие обязанности менеджера в отношении начальников, подчиненных, коллег и партнеров. Далее в координатах “ясность-источник” (рис. 2), строим матрицу, способную (пока еще только на качественном уровне) дать обобщенную оценку функционала менеджера. Как видно, на любой должностной позиции менеджмент может быть *пассивным* (неопределенная функциональная структура, унаследованная менеджером), *ведомым* (ясная структура, разработанная предшественником), *гибким* (менеджер сам написал себе неопределенную должностную инструкцию для того, чтобы иметь “развязанные руки”) и *определенным* (менеджер имеет ясное представление о предстоящей работе и четко зафиксировал это в должностной инструкции).

	Ясность структуры	Неопределенная	Ясная
Источник структуры			
Унаследованная		Пассивный менеджмент	Ведомый менеджмент
Изобретенная		Гибкий менеджмент	Определенный менеджмент

Рис. 2. Матрица функционала менеджмента

Для получения более детальных оценок функционала менеджмента понадобится предвзвешенно детализировать шкальные значения по каждому измерению. Например, по вертикали - источник структуры - можно в дополнение к двум крайним значениям (унаследованная, изобретенная) зафиксировать еще два промежуточные значения (привнесенная, адаптированная), отражающие степень заимствования используемой должностной инструкции. Аналогично можно поступить с горизонтальным измерением, зафиксировав точное место неопределенности в должностной инструкции: “ясная”, “неясная в отношении коллег и/или партнеров”, “неясная в отношении начальников и/или подчиненных”, “неопределенная”. Тогда в теле матрицы появится уже 16 значений, которые позволят более точно отразить функционал менеджера.

Тенденции. На текущую ситуацию в менеджменте постоянно воздействуют внешние факторы (в том числе и отмеченные выше), которые определяют специфику момента. Если рассматривать влияние факторов на некотором временном промежутке, то можно выделить те из них, которые в наибольшей степени определяют характер текущих событий и, естественно, состояние менеджмента. Изменения таких выделенных факторов называют *тенденциями*. Кроме отражения текущего момента, последние активно используются для прогнозирования будущих состояний управляемой системы (подразделения/организации). При этом полагается, что доминирующие тенденции будут сохраняться в обозримом будущем. Разумеется, чтобы фиксировать текущие тенденции, необходимо мониторить все факторы, в той или иной степени влияющие на управляемую систему и ее менеджмент. Последнее условие предполагает, чтобы эти факторы были измеримы, что в настоящее время далеко не так.

Давление. Если какие-то факторы меняют свои значения очень резко (скачкообразно) или фиксируется воздействие на управляемую систему новых, ранее не наблюдавшихся факторов, то говорят, что система испытывает на себе *давление*. К таким факторам можно отнести внезапную атаку конкурентов на рынке, затянувшиеся судебные распри, процессы слияний/поглощений, проводимые с участием подразделения/организации, жесткие директивы инвесторов, благоприятно складывающуюся конъюнктуру рынка и т.п. Как видно из приведенного перечня, давление может иметь как положительные, так и отрицательные оттенки. Внезапные отрицательные события - падение курса национальной валюты, начало военных действий - могут заставить под-

разделение/организацию централизовать власть для быстрых и решительных действий. Это резко смещает менеджмент в направлении контроля и прямых воздействий. Также есть свидетельства того, что в условиях обострения конкуренции менеджеры тратят больше времени на неформальные коммуникации, а их работа становится более фрагментарной. В то же время в условиях удачно складывающейся рыночной конъюнктуры работа менеджеров становится более “развязанной” (появляются дополнительные степени свободы) и менее формальной.

Мода. Менеджмент подвержен модным течениям, как и другие сферы человеческой жизнедеятельности. Мода может оказывать временное влияние (и даже давление) на работу менеджера, особенно если тот склонен “следовать за толпой”. К сожалению, таких менеджеров со временем становится все больше. Есть модные стили менеджмента, например, “новый менеджмент”, в котором рутинные административные функции уступают место творческому лидерству, “замешанному” на духе предпринимательства; или “распределенный менеджмент”, в котором всю ответственность за нормальное функционирование и развитие подразделения/организации берет на себя комплементарная (взаимодополняющая) команда. К сожалению, влияние моды на менеджмент пока фиксируется только на качественном уровне.

Опыт. Прежде всего необходимо четко определить, что следует включать в понятие “опыт”. Многие сюда относят образование, предыдущие должности, успехи, неудачи, знания компетенции и т.п. Несмотря на то, что все элементы приведенного списка так или иначе работают на увеличение профессионализма и интеллекта менеджера, считаем целесообразным ограничить его (список) элементами, отражающими процессы *социализации* (освоение неформализованных знаний наставников, коллег и партнеров по работе) и *интернализации* (трансформация формализованного знания подразделения/организации в неформализованное знание индивида)⁷. Другими словами, управленческий опыт тогда приобретает ценность, когда социализируется и интернализируется в общую интеллектуальную модель менеджера. Вопросы о том, как и в каких единицах измерять эти процессы, остаются пока открытыми.

Тем не менее практикующие менеджеры давно научились способствовать процессам приобретения опыта и обеспечения интеллектуального роста. Так, еще с советских времен известно, что лучше всего опыт приобретается в процессе периодического перемещения менеджеров с одной

должностной позиции на другую как в границах одной организации, так и за ее пределами, в том числе и в других отраслях. Что касается формального образования, то оно развивает аналитическое мышление, акцентирует внимание на научной мысли, это, как правило, ведет к несбалансированному менеджменту, оторванному от реальной жизни. Многие выпускники школ МВА убеждены, что в идеале топ-менеджеры компании могут ничего не знать о ее продуктах и отраслевой специфике. Они изначально готовятся для “десантирования” на топ-менеджерские должностные позиции и полагают, что для успешной работы достаточно хорошо освоиться в информационной плоскости менеджмента.

Стаж. Фактор “стаж работы” также имеет отношение к повышению интеллектуального и профессионального уровня менеджера. Однако, в отличие от фактора “опыт”, он более понятен и формализован. Как известно, стаж измеряется в единицах времени (годах и месяцах) и делится на “общий стаж работы” и “стаж работы на руководящих должностях”. Естественно предположить, что чем больше стаж работы на руководящих должностях и чем внушительнее список последних в трудовой биографии кандидата на руководящую должность, тем лучше. Но это, казалось бы, очевидное продуктивное правило может иметь множество исключений, которые выходят за рамки данного фактора и вплотную примыкают к следующему фактору личностного контекста - стилю руководства.

Стиль. Личный стиль менеджера определяется его индивидуальными склонностями и не зависит от опыта и стажа работы. Это, пожалуй, самый популярный фактор организационного управления. Ему посвящено множество научных публикаций, в том числе и авторских⁸, в которых рассматриваются различные подходы к его определению и измерению. Перечислим лишь несколько критериев и диапазонов их измерения:

- ориентация на задачу или на отношения с людьми;
- открытость или закрытость менеджера (склонность к общению или молчанию);
- центробежность или центростремительность (желание или нежелание делегировать полномочия);
- формальное или неформальное лидерство;
- терпение или нетерпение;
- системный подход и склонность к порядку или отсутствие системности и склонность к хаосу;
- ориентация на команду или на личность;

- концентрирование внимания на процессе или на результате;
- ориентация на изменения и инновации или на “статус-кво”;
- видение долгосрочной перспективы или концентрация на краткосрочных задачах;
- ориентация на количество или на качество;
- следование “инь” или “янь” философии.

Самым популярным измерением в настоящее время является “ориентация на изменения или на статус-кво”. При этом под разными названиями (разведывающий, защищающий, реагирующий и т.п.) выделяются стили менеджмента, направленные на создание организаций, поддержание их работы, проведение радикальных преобразований, которые, как правило, совпадают с отдельными стадиями жизненного цикла управляемой системы. Однако, выбрав указанный критерий (диапазон) в качестве основного измерения, необходимо помнить, что в любом случае ориентация на изменения всегда требует определенной стабильности, которая, в свою очередь, невозможна без адаптивных изменений. Более того, рассматривая этот аспект стиля менеджмента, нельзя забывать о *проактивности* менеджеров, т.е. их способности использовать любую доступную степень свободы с пользой для своего подразделения/организации, даже если это не содействует стабильности. Проактивность менеджера особенно актуальна в условиях серьезных ограничений. Умение использовать любую предоставившуюся возможность и двигаться вперед многого стоит. Но важно, чтобы это знали и помнили работодатели.

Неподкупный интерес представляет критерий (диапазон) “инь” и “янь” философии менеджмента. Считается, что эти две “главные космические силы” не могут существовать друг без друга. В их дуальности кроется единство: в тени есть свет, а в свете - тень. “Инь” может поглощать, у нее есть темная, неясная и таинственная сторона. “Янь” всегда ориентирована вовне и имеет ясное, легкое и светлое начало. Инь-менеджмент характеризуется строгой направленностью и интенсивностью, граничащей с агрессивностью, в то время как янь-менеджмент может быть мягким и вдохновляющим.

К сожалению, в практической деятельности понятия “много” и “ничего” часто бывают равносильны. Отмеченное здесь изобилие диапазонов измерения стиля менеджмента привело к тому, что общепринятого подхода (методики) в этом деле пока не существует. Однако активность ученых-экономистов дает основания полагать, что указанная задача будет вскоре решена.

Подводя итог, можно констатировать, что в менеджерском сообществе и в менеджерской науке уже созрело осознание того, что менеджмент должен стать измеримой категорией. Выделение множества факторов менеджмента, а в отдельных случаях даже критериев и показателей, свидетельствует о том, что движение научной мысли идет в правильном направлении. Однако если менеджмент сравнивать с физикой, то по степени измеримости управленческих факторов он находится на уровне физики начала XVII в.

¹ См.: *Hales C.* Bureaucracy-lite and continuities in managerial work // *British Journal of management*. 2002. □ 13. P. 51-66; *Lubatin M. H., Ndiaye M., Vengroff R.* The nature of managerial work in developing countries: a limited test of the universalist hypothesis // *J. of international business studies*. □ 24 (4).

² *Градов А.П.* Национальная экономика. СПб., 1997. С. 137.

³ См.: *Дрогобыцкая К.С.* Организационный дизайн в информационном обществе. М., 2009; *Mintzberg H.* *Tracking strategies: toward a general theory*. N.Y., 2007.

⁵ *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.

⁶ *Peter L.J., Yull R.* *The Peter principle*. N.Y., 1969.

⁷ См.: *Дрогобыцкий А.И.* Корпоративное управление в знаниевой экономике. М., 2007; *Нонака И., Такеучи Х.* Компания - создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М., 2003.

⁸ См.: *Дрогобыцкий И.Н.* К вопросу синтеза новой парадигмы организационного управления // *Вестн. Оренбург. ун-та*. 2011. □ 4 (123). С. 58-70; *Его же.* Комплементарная команда менеджеров: стилевые особенности, пути преодоления конфликтов // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2011. □ 3. С. 114-134; *Минцберг Г.* Указ. соч.; *Tengblad S.* Time and space in managerial work // *Scandinavian J. of management*. 2002. □ 18(4). P. 543-565.

Поступила в редакцию 04.12.2011 г.