

Инновационная корпоративная культура и факторы организационно-управленческой эффективности



Е. П. Мазур,
старший преподаватель
кафедры организации
и управления СПГУТД



Я. В. Смирнов,
ведущий специалист
управленческого
консультирования



М. Н. Титова,
к.э.н., доцент, докторант
кафедры организации
и управления СПГУТД

Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна

Современный менеджмент предполагает, что объектом управленческой деятельности являются не только производственные процессы, но и корпоративная культура, люди, их деятельность.

Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом поведения людей в гибких динамических адаптивных структурах.

Корпоративная культура — это философия, определяющая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам, моральный и социальный климат в организации, проявляющийся в атмосфере организации, во взаимодействии с внешней средой; преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей организации и путей их достижения; система взаимодействия людей в организации.

Корпоративная культура отражает то, как проблемы решаются на основе: взаимодействия с внешней средой организации; интеграции внутренних ресурсов и усилий; создания единой языковой терминологии; инновационного стиля руководства; таких оценок поведения персонала, которые побуждают их к полному использованию своего потенциала.

Отсюда основными характеристиками показателями состояния корпора-

тивной культуры являются реакция топ-менеджеров на критические ситуации, возникающие в настоящее время почти в каждой организации, основные факторы, на которых концентрируется внимание руководства, основные критерии в поощрении работников; показатели стиля руководства и поведения менеджеров; критерияльные показатели отбора персонала и его продвижения.

Корпоративная культура создается и развивается под влиянием миссии и стратегии компании, способов их реализации, установления целей и соблюдения согласованности в целях организации и менеджеров; организационной структуры и методов контроля деятельности как организации в целом, так и отдельных лиц; методов коммуникаций и взаимодействия.

В отличие от инновационных процессов, которые отражают революционные процессы в организации, процессы формирования корпоративной культуры протекают эволюционно, с растягиванием времени. Это один из факторов, вызывающих сопротивление изменениям культуры. Требуется ловить момент изменений и добиваться от людей принятия новых ценностей и условий или включить в организацию новых людей, уволив прежних. Изменение корпоративной культуры необходимо в таких случаях, как:

- необходимость повышения уровня организационной эффективности;
- кардинальное изменение миссии организации;

- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощение, слияние, создание совместного предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- внешнеэкономическая деятельность;
- необходимость выхода предприятия из кризисного состояния.

Опыт многих успешных предприятий показывает взаимосвязь эффективности деятельности и корпоративной культуры. Современные организационные теории описывают эту взаимосвязь по-разному. Так, модель организационной эффективности Р. Квина—Дж. Рорбаха определяет организационную эффективность через взаимодействие интеграции и дифференциации, проектирование работ и организации в целом; через систему контроля, обеспечение стабильности и адаптации к изменениям.

Рассматриваются два аспекта организационной эффективности: внешний и внутренний, определяющие интерес либо к внутренней среде с ориентацией на удовлетворенность персонала, либо к внешней среде с ориентацией на усиление позиции на рынке. Соотношение между затратами средств на достижение организационной эффективности и ее результативностью определяется с помощью системы показателей.

Другой подход позволяет оценить степень соответствия корпоративной культуры стратегии организации (матрица Г. Шварца и С. Дэвиса). В основе лежит рассмотрение стратегии как единого целого из двух переменных:

- 1) важности каждой задачи для успеха стратегии;
- 2) совместимости между задачей и определенным аспектом корпоративной культуры, который является решающим для реализации стратегии.

В матрице (рис. 1) идет позиционирование каждой задачи.

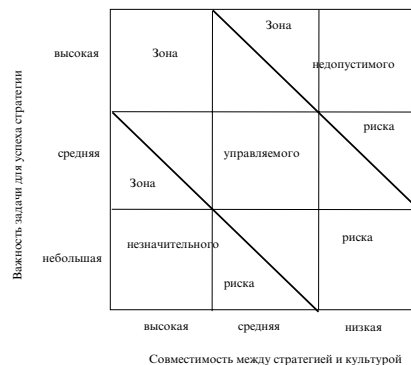


Рис. 1. Матрица совместимости стратегии и корпоративной культуры в зависимости от важности решаемых задач

Там показано, что при несовместимости корпоративной культуры со стратегией при сильно значимых для компании задачах, она может попасть в зону катастрофического риска, не достигнув успеха. Наш опыт управленческого консультирования предприятий различных отраслей и форм собственности показывает, что стратегические изменения в организации, как уже сказано выше, встречают сильное сопротивление, которое отрицательно сказывается на успехе стратегии. Особое сопротивление оказывается организационным изменениям, затрагивающим интересы людей, если не было проведено соответствующей подготовительной работы. Так, на ряде предприятий в процессе инновационных преобразований потребовалось переобучить практически весь управленческий персонал, начиная от рядового менеджера и специалиста и заканчивая топ-менеджерами. Активный процесс обучения позволил провести разъяснительную работу и выйти на понимание и принятие этими работниками новых концепций развития и новой стратегии.

Для проведения этого были разработаны специальные учебные программы. Каждый менеджер и специалист по результатам обучения предложил свое видение реализации инноваций на своем рабочем месте или участке. Поэтому важной задачей менеджеров является определение и анализ того, где может быть сопротивление новому, уменьшить сопротивление до минимума и разработать и внедрить новые элементы корпоративной культуры.

Основными источниками сопротивления могут быть отдельные люди, структура организации, система коммуникаций, организационная культура, высший персонал, чье сопротивление самое сильное. Инновации могут открыто приниматься или не приниматься, и может быть демонстративное отношение к ним. Инновационный потенциал организации будет тем успешнее реализован, чем сильнее приверженность персонала организации реализации стратегии и от того, насколько люди стремятся достигнуть наилучших результатов на своем рабочем месте. Поэтому для реализации инноваций менеджерам необходимо:

- привести характер деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии, разработав систему новых задач и работ;
- убедить в необходимости перемен;
- распределить ресурсы организации по элементам стратегии, по времени, по приоритетам;
- оценить необходимый размер и источники капитала.

Следует, однако, помнить, что быстрого изменения корпоративной культуры не может быть. Систематическая работа по управлению корпоративной культурой в будущем даст достаточно высокую отдачу. Об этом свидетельствуют результаты деятельности многих корпораций, достигших всеобщего признания, чьи торговые марки известны всем.

Корпоративная культура не может рассматриваться изолированно от особенностей организационной структуры.

Организационные структуры непосредственно влияют на управляемость предприятия. В свою очередь, они находятся под воздействием менеджмента. Безусловным является факт, определяющий наличие власти организации. Власть организации проявляется в управлении, обеспечивающем преобладание корпоративных действий и интересов.

Преобладание групповых, а не индивидуальных действий составляет отличительную черту современной организации управления в крупной корпорации. Это связано с превосходством организации над личностью, с точки зрения решения важных общественных задач. В результате и на предприятии, и в обществе власть перешла ныне не к отдельным личностям, а к организациям. А современное экономическое общество может быть понято лишь как синтез групповой индивидуальности, вполне успешно осуществленный организацией. Эта новая индивидуальность, с точки зрения достижения целей общества, намного превосходит личность, как таковую, и обладает по сравнению с ней преимуществом бессмертия.

Необходимость такой групповой индивидуальности обуславливается уже тем обстоятельством, что в современной промышленности значительное число решений — и все существенно важные решения — принимаются на основе информации, которой располагает не один, а большое количество людей.

Подлинное достижение современной науки и техники состоит в том, что знания самых обыкновенных людей, имеющих узкую и глубокую подготовку, в рамках и с помощью соответствующей организации объединяются со знаниями других специально подготовленных, но таких же рядовых людей. Тем самым снимается необходимость в особо одаренных людях, а результаты такой деятельности значительно лучше поддаются прогнозу и облегчают планирование.

Производитель технически сложной современной продукции должен предвидеть, какие ему понадобятся специализированные заводы, специализированная рабочая сила, необычные материалы и сложные комплекты-

ющие изделия, а также принимать меры, чтобы обеспечить их наличие в тот момент, когда они потребуются. Рынок не может обеспечить всего этого или же ненадежен в этом отношении. Не существует также открытого рынка и для готовой продукции такого рода. Поэтому требуется тщательное планирование всех аспектов производства, связанное с чрезвычайно разнообразной информацией. Оно предполагает наличие людей, располагающих различной информацией или специально подготовленных для получения нужной информации. Нужны люди, обладающие знаниями, которые позволяют предусматривать потребности и обеспечивать предложение рабочей силы, материалов и прочих условий производства; люди, которые обладают знаниями, необходимыми для того, чтобы разработать плановую стратегию цен и соответствующим образом убеждать покупателей приобретать продукцию по этим ценам; люди, которые обладают нужной информацией, позволяющей им эффективно сотрудничать с властями и следить за тем, чтобы власти действовали в нужном направлении; требуются, наконец, люди, которые способны организовать поток информации, необходимой для выполнения всех этих и многих других задач. Таким образом, к потребностям в специализированных технических и научных знаниях и способностях, обусловленных современной техникой, добавляются новые, чрезвычайно обширные потребности, вытекающие из планирования, необходимость которого обусловлена уровнем техники.

Стандартный довод, используемый для упреков по адресу группового принятия решений, заключается в том, будто индивидуальные усилия превосходят групповые. Подобные упреки высказываются обычно теми, кто подозревает, что поскольку в группе действует эффект подражания, усилия группы менее продуктивны, и теми, кто просто не понимает, что процессу получения и особенно проверки информации присуща одна характерная особенность: на кратких совещаниях обычно решаются вопросы, предварительно уже решенные.

Не в меру решительные и прямолинейные администраторы, отдавая дань представлению о более высоких способностях индивидуумов в деле принятия решений, нередко упраздняют любые комитеты. После этого они начинают создавать разного рода рабочие группы, особые бригады, тематические или исполнительные комитеты, чтобы избежать поистине губительных последствий собственных действий, заставляющих их самих принимать решения.

Таким образом, решение, принимаемое в современном предприятии, — это продукт деятельности не отдельных личностей, а групп. Процесс принятия групповых решений проникает глубоко в структуру хозяйственного предприятия.

Когда власть находится в руках группы, она не только переходит к организации, но переходит к ней безвозвратно. Но общее правило заключается в следующем: если решение требует специализированных знаний группы людей, оно может быть с уверенностью пересмотрено только на основе аналогичных знаний аналогичной группы людей. Групповое решение, если только его не пересматривает другая группа, принимает абсолютный характер.

Следует отметить, что вмешательство извне может оказать отрицательное влияние на надежность и эффективность функционирования этого механизма групповой власти. Когда власть переходит в руки организации, качество принимаемых решений может легко пострадать, если отдельное лицо попытается сохранить за собой контроль над процессом принятия решения.

При этом важно отличать процессы принятия решений, носящие групповой характер, от их утверждения, осуществляемого индивидуально. Первое является главным; второе имеет менее существенное значение.

Обеспечение власти организации происходит путем управления побудительными мотивами.

ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ МОТИВЫ — это те средства или стимулы, с помощью которых достигается согласованность интересов, целей и действий и которые побуждают отдельных индивидуумов отказаться от своих личных целей и с большим или меньшим желанием подчиниться целям организации. Известный американский экономист Дж. К. Гэлбрейт выделяет четыре основных вида мотивов деятельности личности: принуждение, денежное вознаграждение, солидарность (с целями организации) и приспособление (целей организации к своим целям).

Для уяснения сути этих мотивов воспользуемся приведенными Дж. К. Гэлбрейтом примерами и представим себе группу людей, копающих канаву. Копание канавы вряд ли может быть увлекательным занятием для обычного человека. Цель такой группы или организации будет, вероятно, достигнута, когда канава будет полностью аккуратно вырыта. Задача состоит в том, чтобы люди отказались от своих личных стремлений в интересах совместной работы лопатами. Это может быть достигнуто следующим образом:

❶ Группа может заставить принять свои цели. За каждым человеком с лопатой стоит другая с дубинкой. Отказ

согласиться с целями группы ведет к отрицательному вознаграждению в виде наказания. Такого рода побудительный мотив называют принуждением.

❷ Согласие с общей целью может быть куплено: в конце канавы стоит человек с деньгами. Согласие с целями организации ведет не к отрицательному, а к положительному вознаграждению. Взамен этого вознаграждения человек предлагает организации свое время и посильное умение. Таков денежный мотив.

❸ Личность, будучи связана с группой, может прийти к выводу, что цели группы выше ее собственных целей. В случае копания канавы вероятность этого меньше, чем при исполнении камерной музыки, в политическом заговоре... Но и здесь она существует. Если канава позволит осушить болото, являющееся источником малярии, то человек, участвующий в коллективном начинании, может преисполниться сознанием полезности общего дела. Иначе говоря, он сочтет, что цели группы важнее его собственных первоначальных намерений, и потому примет участие в их осуществлении. Люди, в отличие от машин, способны оценивать свои позиции относительно чужих позиций и воспринимать чужие цели, как свои собственные. Такое восприятие не будет принудительным. Оно не куплено, хотя оно и не исключает вознаграждения. Такой побудительный мотив называется солидаризацией (с целями организации).

❹ И, наконец, человек может служить организации не потому, что он ставит ее цели выше собственных целей, а потому, что он надеется привести их в более точное соответствие со своими собственными целями. Так, вступив в организацию, занимающуюся копанием канав, он может надеяться, что вырытая канава по ширине, глубине и направлению будет более точно соответствовать его идеалу в этом вопросе. Участие в деятельности организации, с тем чтобы приспособить ее цели к собственным целям, служит важным мотивом, называемым приспособлением (целей организации к своим целям). Приспособление тесно связано со стремлением к власти в организации.

Принуждение, денежное вознаграждение, солидарность и приспособление целей могут служить мотивами деятельности личности как в отдельности, так и в сочетании. Их совместное влияние называют системой мотивов. Системы мотивов значительно отличаются друг от друга в зависимости от того, какие мотивы в них входят. Некоторые мотивы приходят в столкновение и тем самым нейтрализуют друг друга. Некоторые мотивы сочетаются

слабо. Другие значительно усиливают друг друга, и эффективной следует считать такую организацию, в которой имеет место такой эффект. Цели организации в этом случае достигаются наилучшим образом.

Что касается взаимоотношений между различными мотивами, то принуждение и денежное вознаграждение сочетаются различным образом. Те, кого принуждают участвовать в осуществлении целей организации угрозой наказания, то есть путем отрицательного вознаграждения, всегда получают некоторое положительное вознаграждение.

Принуждение несовместимо ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если человека принуждают принять цели организации, то вряд ли он, по крайней мере, до тех пор, пока чувствует принуждение, признает их приоритет перед своими собственными целями. Точно так же принуждение несовместимо и с приспособлением.

Если человек вынужден принять цели организации, он не будет действовать во имя этих целей и будет надеяться приспособить их к собственным целям. Когда его согласие вынуждено, он понимает, что не имеет власти над чуждыми целями.

Денежный мотив может в той или иной степени сочетаться с принуждением. Это зависит от уровня вознаграждения и характера выбора, который имеет данная личность. Если элемент принуждения значителен, то в этом случае денежный мотив несовместим ни с отождествлением, ни с приспособлением. Если он незначителен, то другие мотивы вполне совместимы.

Подобно тому как принуждение и денежное вознаграждение могут выступать в различных сочетаниях, отождествление может сочетаться с приспособлением целей. Эти последние мотивы в высшей степени удачно дополняют друг друга. Человек, тесно связавший себя с какой-либо организацией, скорее воспринимает ее цели, чем свои собственные, если он надеется изменить те из них, которые считает неудовлетворительными или неприемлемыми. С другой стороны, чем больше он проникся целями организации, тем настойчивее он будет пытаться исправить их: изменить (то есть приспособить) все, что считает неудовлетворительным, исходя из своих собственных целей. Член политической партии с большей готовностью солидаризируется с ее целями, если он считает, что способен оказывать влияние на выработку ее платформы; с другой стороны, он будет стараться активнее влиять на эту платформу, если согласен с целями партии.

Отношения между отождествлением и приспособлением целей зависят

частично от темперамента: некоторые, связав себя с организацией, больше склонны воспринимать ее цели, а другие — оказывать влияние на них. При способности зависит также от занимаемого поста. Оно в большей степени определяет действия президента США, чем почтальона, совершающего ежедневный обход, оно характерно больше для генерального директора, чем для рядового служащего.

В богатых странах и среди более состоятельных людей принуждение отступает на второй план. Вследствие этого отчуждение либо невелико, либо отсутствует. Открывается путь для того, чтобы рабочий воспринял цели организации. При этом создается парадоксальная ситуация с денежным мотивом, которая состоит в том, что чем выше уровень оплаты, тем меньше его значение относительно других мотивов. И дело здесь не в понижающейся предельной полезности денег, хотя наряду с прогрессивным подоходным налогом это может сократить покупательную способность заработка. Дело скорее в том, что с ростом доходов в большинстве случаев уменьшается зависимость от конкретного места работы. Вместе с тем, уменьшается и элемент принуждения, что открывает путь для отождествления и приспособления к целям. Эти последние дополняют и могут превзойти по своему значению денежное вознаграждение в системе мотивов. Власть организации и согласование мотивов проявляется и детерминируется деятельностью менеджеров.

Для практической деятельности необходимы руководители различных типов. Наблюдения за изменениями в требованиях к менеджерам позволяют выявить специфические знания, черты характера и навыки воплощения в жизнь поставленных целей. К руководителям высшего ранга практика предъявляет значительно более широкий спектр требований. Зачастую все возможные требования не могут быть реализованы в одном человеке. Однако набор нескольких руководителей, каждый из которых дополняет другого, ориентируясь на ту или иную подсистему менеджмента, позволяет решить эту проблему. В зависимости от стратегических и тактических целей, от особенностей состава и сочетания факторов внешней и внутренней среды данного предприятия ему требуются разные типы руководителей.

Руководитель, сформировавшийся в одних условиях, наложивших отпечаток на характер его мышления (табл. 1), часто не может эффективно выполнять свои функции при изменившихся условиях, требующих друго-

го типа руководителя. Понимание этого феномена очень важно при подборе нового руководителя на смену старому, а также при формировании коллективных органов управления (например, совета директоров, административного совета, правления офиса, главного руководителя...). В этом случае необходимо учитывать, что менеджер соответствует типичной характеристике управленческих культур.

В современных школах менеджмента приводятся интересные характеристики управленческих культур. Так, руководитель Зевс соответствует культуре властного типа, Апполон — ролевого, Афина нацелена на достижение целей и решение конкретных задач, Дионис — на личность¹.

Руководитель, который имеет необходимые данные для выполнения той или иной управленческой роли, называется архетипом. Практическая деятельность руководителей формирует, в основном, четыре главных архетипа: лидер, администратор, плановик, предприниматель (табл. 2). Однако следует также назвать еще два архетипа: государственный деятель и создатель систем, потребность в которых в последнее время все больше испытывают крупные диверсифицированные промышленные компании.

Приведем краткую характеристику основных архетипов руководителей.

Управляющий лидер играет свою специфическую роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценится умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в

полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления, как обеспечение выполнения людьми определенных заданий. Это действительно основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер — это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для обеспечения успешной деятельности современной фирмы.

В условиях, когда для успешного функционирования фирмы требуются жесткий контроль и экстраполяционное планирование (т.е. планирование на перспективу в предположении сохранения в будущем сегодняшних тенденций развития), акцент в предъявляемых к руководителю требованиях делается на его способность оценивать эффективность работы фирмы, а не на личностные качества. Жесткий контроль требует управляющего с административным складом характера (администратора), хорошо представляющего, что именно наиболее существенно для успешной деятельности фирмы. Администратор — это человек, способный выявить место сбоев в работе и принять для его устранения корректирующие меры. Не бросаясь в крайность полного игнорирования человеческой личности, управляющий-администратор все же не позволит, чтобы человеческие симпатии или антипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать лич-

Таблица 1

Изменчивость среды и характер мышления управляющих

Уровень изменчивости среды	Типы мышления, обеспечивающие успех	Параметры, характеризующие успех при различных типах мышления
Неизменная среда	Консервативный	- Устойчивость организации - Повторение успеха
Расширяющаяся среда	Производственный	- Рост организации - Экономия на масштабе производства
Изменяющаяся среда	Рыночный	- Дифференциация продукции - Реакция на изменение конъюнктуры
Дискретные изменения	Стратегический	- Выбор долгосрочного курса - Гибкость и адаптивность организации
Неожиданные изменения	Творческий / гибкий	- Создание новых технологий - Освоение новых рынков и изделий

Таблица 2

Изменение разнообразия требуемых архетипов руководителей

Фирма в период 1900–1950 гг.	Фирма в период 1950–2000 гг.	Фирма в период 2000–2010 гг.
- Лидер - Администратор - Плановик - Предприниматель	- Лидер - Плановик с административным уклоном - Плановик-экстраполятор - Государственный деятель	- Лидер - Созидатель системы - Менеджер инновационного типа - Предприниматель

¹ Handy C. Understanding Organisations, Penguin, 1993.

ностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

Управляющий-плановик стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных областях деятельности фирмы и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти три архетипа должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов: лидер — быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу, администратор — быть предельно объективным и полагаться на факты и логику, плановик — иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее.

Управляющий-предприниматель, хотя и ориентирован на будущее, отличается от плановика тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее прошлую деятельность. В то время, как плановик оптимизирует будущее фирмы в области ее сегодняшней деятельности, предприниматель ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции фирмы. Плановик проецирует прошлое в будущее, предприниматель творит будущее, генерируя риск. Плановик корректирует и экстраполирует цели фирмы. Предприниматель формирует новые и более сложные цели. Плановик склонен к анализу типовых решений и выбирает один из имеющихся вариантов, предприниматель создает алгоритм вариантов новых решений.

Как уже отмечалось, крупные диверсифицированные промышленные компании нуждаются в топ-менеджере, который имеет черты, присущие государственному деятелю. К ним правомерно отнести, например, следующие: умение формировать цели, разрабатывать и оптимизировать алгоритмы для их согласования; опыт достижения власти в организации и другие. Тенденция к децентрализации функций управления и изменения самих объектов управления позволяют говорить о том, что в третьем рассмотренном периоде функционирования фирмы (2000—2010 гг.) все же будут преобладать создатели системы и менеджеры инновационного типа.

Менеджер инновационного типа должен соответствовать инновационному типу экономического роста организации. В свою очередь, появление инновационного типа экономического роста организации определило и особенности менеджмента. К ним можно отнести: высокую творческую активность; изменение отношения к формам самовыражения личности, риску, инициативе, поиску; предпринимательское поведение, направленное на освоение новых технологий производства, про-

даж, коммуникаций; изменение отношения к собственности в крупных корпорациях; развитие инновационных организационных форм предприятий; современный менеджмент.

Инновационному типу предприятий соответствует значительно более высокий образовательный уровень (в Японии намечен переход ко всеобщему обязательному высшему образованию); творческая обстановка, новаторство; постоянное совершенствование; готовность рисковать; динамизм развития предприятия.

Таким образом, менеджер инновационного типа концентрирует признаки создателя системы и предпринимателя. При этом он ориентирован на формирование стратегических целей, обеспечивающих процветание предприятия и его приоритет в данной области бизнеса, основанный на обоснованном модульном управлении внедрением комплекса инноваций.

Для сохранения статуса инновационного предприятия необходимо помнить, что требуется постоянное выполнение ряда требований:

- наличие четкой и ясной стратегии развития;
- свобода поиска, выдвижения и оценки новых идей;
- использование временных творческих коллективов;
- применение системы мотивации, основанной на удовлетворенности трудом, в зависимости от творческого потенциала работника;
- предоставление отдельным структурным подразделением предприятия самостоятельности в решении творческих задач для стимулирования их активности во внедрении новшеств;
- непрерывный процесс обучения персонала;
- организационная структура инновационного предприятия, отличающаяся от традиционной структуры;
- высокое доверие к персоналу.

Очевидно, что организационно-управленческая эффективность несовместима с жестким управлением авторитарного типа с сохранением своеобразного монопольного положения лидера. Большим потенциалом обладает децентрализация власти, позволяющая материализовать рассмотренные требования, обеспечивающие современный уровень менеджмента и статус предприятия инновационного типа.

Вопреки опасениям «потерять» или «рассеять» власть умелая децентрализация власти позволяет управляющему усилить свою власть, но в скрытой форме.

При децентрализации власти для обеспечения заинтересованности управляющих отделений в результатах деятельности всей фирмы, а не только своего отделения, главные управляющие ряда фирм используют систему премирова-

ния, в соответствии с которой управляющий отделением премируется не только за результаты деятельности своего подразделения, но и фирмы в целом. В частности, такое премирование может осуществляться путем продажи ему по льготной цене акций фирмы.

Уровень централизации власти определяется:

- высотой уровня (иерархического), на котором формулируются основные цели;
- высотой уровня, на котором принимаются окончательные решения;
- тем, в какой степени решения определяются правилами (процедурами) или директивами.

Указанный подход позволяет менеджерам облегчить и сделать более зримыми процессы формирования целей предприятия (в том числе — перспективных), функционирования системы контроля достижения целей и системы коммуникаций. При этом практически беззатратно улучшается социально-психологический климат и управляемость компании.

Гибкий и научно выверенный подход к воздействию на власть корпорации (фирмы) и к выбору типа менеджмента и менеджеров обеспечивает высокую организационную эффективность инновационных компаний.

Литература

1. И. Ансофф. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. О. С. Выханский, А. И. Наумов. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. учебник. М.: «Фирма Гардарики», 1996. 416 с.
3. Майкл Е. Гербер. Создание предприятия, которое работало бы (Предпринимательство: миф и реальность) / Пер. с англ. М.: ФИЛИНЪ, 1996. 328 с. (Серия «Бизнес: просто о сложном»).
4. Эндрю С. Гроув. Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996. 280 с.
5. В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. Уч. пос. для вузов / Под ред. проф. В. А. Ирикова. М.: ЮНИТИ, 1999. 414 с.
6. Дж. Минго. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли). СПб.: ПитерПресс, 1995. 256 с.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Под общ. ред. проф. д.т.н. А. П. Градова и проф., д.т.н. Б. И. Кузина. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1996. 510 с. Ф. У. Тейлор Принципы научного менеджмента. М., 1991.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Бельх и др.: Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. М.: Закон и право ЮНИТИ, 1996. 469 с.
9. Управление проектами. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 2001. 875 с.
10. Э. А. Уткин, Г. И. Морозова, Н. И. Морозова. Инновационный менеджмент. М.: АКАЛИС, 1996. 208 с.
11. Л. Якокка. Карьера менеджера. Пер. с англ. / При участии У. Новака. Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1995. 359 с.
12. С. Handy. Understanding Organisations. Penguin, 1993.