

## ВЫСШАЯ СТЕПЕНЬ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Акмаева Р.И.<sup>1</sup>, Епифанова Н.Ш.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет», Астрахань, [ecorai@mail.ru](mailto:ecorai@mail.ru)

<sup>2</sup>ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет», Астрахань, [nellynew@mail.ru](mailto:nellynew@mail.ru)

---

Исследуются факторы, определяющие эффективность менеджмента. На основе анализа эволюции научных взглядов на эффективное управление организациями обосновывается преемственность концепций менеджмента, последовательно сменяющих друг друга. Приводятся современные примеры реализации идеи самоуправляющегося трудового коллектива, выдвинутой П. Друкером в начале 50-х годов 20 века, совершенно не принятой в то время обществом. Рассматривается опыт функционирования подобной компании на примере Morning Star Company как уникальный образец практики эффективного управления предприятием без самой традиционной системы менеджмента, т.е. без начальников. В статье перечисляются преимущества и недостатки подобной системы высшей степени самоуправления и обосновывается вывод, что модель управления Morning Star Company применима к компаниям любого масштаба и может прижиться в любой иерархической системе, хотя преобразования потребуют времени, энергии и увлеченности персонала и высших руководителей.

---

Ключевые слова: эффективность менеджмента, преемственность управленческих концепций, самоуправление.

## THE HIGHEST LEVEL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

Akmaeva R.I.<sup>1</sup>, Epifanova N.S.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Astrakhan State University, Astrakhan, [ecorai@mail.ru](mailto:ecorai@mail.ru)

<sup>2</sup>Astrakhan State University, Astrakhan, [nellynew@mail.ru](mailto:nellynew@mail.ru)

---

Examines the factors that determine the effectiveness of management. based on an analysis of the evolution of scientific views on the effective management of the organizations is based on the continuity of the concepts of management, consistently changing. Are modern examples of implementation of the idea of a self-governing labor collective put forward by p. Druker at the beginning of the 50-IES of the 20th century, it was not adopted in the BPtime shift of society. Discusses the experience of this company by Morning Star Company as a unique example of effective management of the enterprise without the traditional management systems, i.e. without bosses. article lists advantages and disadvantages of such a system in the highest degree of self-government and the conclusion that the model of management of Morning Star Company applies to companies of any size and can settle in any hierarchical system, although the conversion will take time, energy and dedication of staff and senior management.

---

Keywords: effectiveness of management, continuity of management concepts, self-governing.

Если на протяжении почти всего двадцатого столетия менеджмент выступал в роли фактора, организующего экономическую деятельность предприятий, то уже в конце века новые тенденции привели к возникновению таких ситуаций для предприятий, в которых правильное воспроизведение традиционных принципов менеджмента уже не гарантировало им требуемого эффекта.

Результаты функционирования и эффективность развития предприятий непосредственно связаны с качеством управления, с наличием на предприятии системы эффективного управления, позволяющей управлять организацией лучше конкурентов. Эффективность менеджмента организации как эффективность управленческой деятельности группы людей, представляющей собой специфическую «управляющую конфигурацию», определяется главным образом результатами социально-экономической и организационной

сторон их работы. Соответствующий набор показателей характеризует не только достигнутые высокие результаты прибыльности деятельности предприятия, но и степень соизмерения полученного результата с затратами на его достижение, уровень сотрудничества людей в достижении общей цели, их удовлетворенность трудом и своим социально-экономическим статусом в коллективе, а также внешнюю эффективность менеджмента организации во взаимоотношениях с другими стейкхолдерами предприятия.

Эффективен или неэффективен менеджмент предприятия – в первую очередь это определяется профессиональными установками, культурологическими и мировоззренческими устремлениями топ-менеджмента предприятия, т. е. качеством, профессионализмом и действиями самих менеджеров (качеством и эффективностью управленческих решений, применяемых управленческих инструментов, эффективностью управления различными подсистемами предприятия, средствами и рычагами воздействия на управляемую систему). Целостный процесс эффективного управления организацией состоит, прежде всего, из процессов целенаправленного воздействия на объект управления с целью улучшения существующего состояния предприятия на основе проведения стратегических организационных изменений.

На наш взгляд, в условиях 21 века модель эффективного управления любой организацией должна определяться, прежде всего, такими приоритетными факторами эффективности менеджмента, как: ориентация на социальные аспекты «самообучающейся» организации, связанные с полным раскрытием интеллектуального потенциала персонала организации, поощрением процессов самоорганизации и творчества в коллективе; гибкость внутренних механизмов систем управления организацией и ее соответствие принятой стратегии; адаптивность и «отзывчивость» к постоянным изменениям внешней среды [2].

Современные концепции эффективного управления исходят из постулата, что человек сегодня является одновременно ключевым субъектом и особым объектом управления, который не должен рассматриваться, только как «ресурс». Он представляет собой главный источник благосостояния и успешного развития организации. Не человек для организации, а наоборот. Соответственно, исходя из способностей и устремлений человека, должны строиться стратегии, структуры, системы и отношения. Одна и та же система может демонстрировать разные способы самоорганизации при изменении входных параметров, а, следовательно, и различные пути стратегии развития системы из-за принципиальной неоднозначности поведения системы. Согласно теории самоорганизации случайные возмущения (флуктуации) и бифуркации, предполагающие наличие точек раздвоения и эффект ответвлений, непредсказуемым образом меняют траекторию поведения системы, но сами траектории тяготеют к определенным центрам (аттракторам), вокруг которых

стягиваются стохастические элементы, структурируя среду и выступая участниками созидания порядка из хаоса [4].

Исследователи выявили механизмы взаимодействий, которые обуславливают самоорганизацию различных по своей природе систем [3]. Ученые доказали, что невозможно сконструировать в социальной среде, к которой относятся и предприятия, что-либо, не отвечающее ее природе, навязать то или иной путь развития без учета ее внутренних тенденций, импульсов, устремлений. Опыт свидетельствует, что зачастую при определении конкретных путей реформирования организации топ-менеджмент компаний, в том числе отечественных предприятий, как правило, не учитывает внутренних механизмов и импульсов самоорганизации и саморазвития. Всякое управляющее воздействие со стороны высшего руководства должно умело включаться в процессы самоорганизации посредством формирования механизма управляемого саморазвития, когда менеджмент только осуществляет инициирующее возбуждение персонала организации, а последующее «самовыстраивание и самодостраивание структуры» производится самими работниками или их группами исходя из их внутренних собственных тенденций самоорганизации, обусловленных их потребностями, мотивами, интересами. В условиях инновационной экономики большинство компаний уже не узурпируют рынок с целью получения стоимости и удержания ее у себя в ущерб общественному благу, а, напротив, сосуществуют с высоко конкурентными рынками и при этом каждая успешная компания различными способами вносит свой вклад в экономический прогресс, пытаясь искать новые пути, нестандартные методики и непривычные подходы к системе менеджмента для достижения стабильного, устойчивого, как минимум, положения, с прицелом на лидирующие позиции в будущем.

Опыт функционирования отдельных успешных мировых компаний представляет нам уникальные образцы практики эффективного управления предприятием без самой традиционной системы менеджмента, т.е. без начальников. Информация об опыте управления подобной компанией приведена в статье под названием «Сначала увольте начальников» известного ученого Г. Хэмела, опубликованной в первом номере журнала *Harvard Business Review* за 2012 год [5]. Речь идет о системе управления предприятием, придуманной и успешно реализованной собственником и одновременно гендиректором частной американской фирмы *Morning Star Company* Крисом Рафером. Она представляет собой компанию по переработке помидоров, имеющую более 700 млн. долл. дохода в год и численность около 400 чел. У нее три крупных завода, вырабатывающих томатную пасту и консервированные помидоры. Овощи перерабатываются по рецептам, рекомендованным потребителями. Есть подразделение грузоперевозок и агрокомплекс по выращиванию помидоров. Г.Хэмел утверждает, что этой компании в мире нет равных по эффективности

деятельности, доход и прибыль растут двухзначными цифрами по сравнению со средним отраслевым темпом роста около 1% в год. Хотя в этой фирме нет начальников, но именно менеджмент данного предприятия нашел правильное сочетание интересов общества и экономических интересов предприятия в контексте происходящих в мире социально-экономических процессов [1].

Стратегическая задача данной компании – стать компанией, коллектив которой состоит из профессионалов, умеющих самостоятельно, без каких-либо корректив налаживать связи и координировать свою работу с коллегами, потребителями, поставщиками и отраслевыми партнерами. В ней нет начальников, нет должностей, а значит, никого не продвигают по службе, сотрудники сами договариваются между собой о том, кто за что отвечает, каждый может тратить деньги компании, каждый отвечает за покупку всего необходимого для своей работы, решения принимаются только коллегиально.

Бизнес-модель фирмы Morning Star Company состоит из следующих постулатов.

1. Во главе угла бизнес-модели – стратегическая цель. Каждый сотрудник должен сформулировать свою стратегическую цель – то, как именно он будет работать на общую цель фирмы: «производить продукцию или предоставлять услуги, качество которых всегда соответствует ожиданиям потребителей». К примеру, для сотрудника Родни Регерта (в Лос-Баносе) его цель – делать томатный сок самым эффективным и безопасным для окружающей среды способом, когда он сам отвечает за достижение своей цели, за необходимые для этого ресурсы, обучение и сотрудничество с другими.

2. Сотрудники заключают соглашения друг с другом. Каждый год каждый сотрудник представляет свое Послание коллегам<sup>1</sup> - тем из них, кого в первую очередь касается его работа. Обычно это человек десять, и беседа с каждым длится от 20 мин до 1 часа. Послание может охватывать около 30 видов работ со всеми соответствующими показателями эффективности (в сущности, речь при этом идет уже о порядка трех тысяч формальных связей между штатными сотрудниками фирмы). Пример Послания «Я, как ваш коллега, соглашаюсь предоставить вам такой-то отчет, или погрузить в машину такие-то конвейеры, или выполнить те или иные операции на таком-то оборудовании». Организационный порядок в компании складывается спонтанно, но он дает сотрудникам большую свободу маневра, поскольку так проще выстраивать и корректировать трудовые связи и отношения, чем управляя ими сверху.

3. Подразделения фирмы также ежегодно договариваются между собой о взаимодействии. У каждого подразделения свой бюджет, поэтому переговоры часто

---

<sup>1</sup> Данное Послание, в сущности, представляет собой план достижения своей стратегической цели, весьма похожий на документ системы управления по целям П.Друкера (УПЦ), или МВО.

выливаются в отчаянный торг (из-за объемов, цен и графиков поставки могут спорить зачастую весьма ожесточенно). Но такие договоренности будут куда более жизнеспособными, чем любые решения высшего руководства.

3. Сотрудники обладают широкими полномочиями. В компании нет централизованного отдела снабжения или начальника, который дает добро на различные траты. Каждый волен сам оформить заказ на покупку требуемых материалов, оборудования. Конечно, при приобретении у одних и тех же поставщиков коллеги обмениваются информацией и действуют сообща, чтобы обеспечить себе более выгодные условия поставки. К. Рафер утверждает, что дело не в последней инстанции, а в первой, т.е. в том человеке, который заказал это оборудование.

4. Принцип самоуправления распространяется и на кадровые решения. Человек сам должен найти себе замену или помощников. В самоуправляемой организации люди не получают полномочий сверху, полномочия есть у них и так.

5. Людей не загоняют в рамки. Нет должностных инструкций, поэтому каждый, набравшись профессионального опыта, может взять на себя более ответственную работу. В результате должностные обязанности у них шире и сложнее, чем в других местах.

6. Каждый сотрудник имеет право вносить рацпредложения по любому вопросу. В результате в фирме возникает множество спонтанных инноваций, которые реализуются самими же сотрудниками, их предложившими, т.е. новые идеи поступают отовсюду.

7. Сотрудники борются не за должности, так как нет карьерной лестницы. Конкуренция есть, но тут борются не за теплое место, а за вклад в общее дело. Чтобы продвигаться, надо осваивать новые навыки или искать новые методы работы. Самое главное не должность, а то, за что отвечает работник.

8. Свобода и ответственность. Бизнес-модель компании основана на идее свободы. Свободные люди занимаются тем, что им по душе, а не тем, что им навязывают другие. Если так, то у них повышается самооценка, и они работают с большим удовольствием.

Но у читателей может возникнуть вопрос, как же может стабильно работать крупное перерабатывающее производство, где надо, чтобы люди работали как автоматы: надежно, точно, выдерживая большие нагрузки, в условиях отсутствия начальников? Как фирма осуществляет контроль, если у нее нет ответственных лиц? Свобода без ответственности – это анархия. Как же вся эта свобода преобразуется в эффективную работу персонала фирмы? Г.Хэмел отвечает на этот вопрос, выделяя следующие основные аспекты системы самоуправления в компании:

«а» - четкие задачи, полная информация. В фирме предоставляют все необходимые данные, что бы они могли оценивать собственную работу и принимать грамотные решения.

Каждый сотрудник в своем Послании указывает основные показатели, по которым можно понять, насколько полно он выполняет взятые на себя обязательства. Кроме того, дважды в месяц все бизнес-подразделения составляют финансовые отчеты, которые доступны всем без исключения, т.е. применяют принцип «открытой книги». Людей призывают привлекать к ответу тех, кто плохо работает, поэтому, если затраты в той или иной подразделении возрастают, это не останется незамеченным. К.Рафер уверен, что люди будут думать о предприятии в целом, только если каждый сможет получать общекорпоративные данные.

«б» - анализ и координация. Люди имеют право тратить деньги, если они смогут обосновать эти расходы, рассчитав рентабельность инвестиций и чистую приведенную стоимость (NPV). Кроме того, они обязаны проконсультироваться с коллегами. Если речь идет о возможной трате в сумме 3 млн. долл., то нужно переговорить с 30-ю коллегами. Кто хочет расширить штат, также должен убедить остальных в необходимости этого. Сотрудники компании редко принимают решение в одностороннем порядке. Важно также, что никто не имеет права зарубить идею.

«в» - урегулирование конфликтов. Если кто-то не выполнил то, что обещал в своем Послании коллегам, то они встречаются для объяснений и сотрудник предъявляет ему претензию. Виновный может объяснить причину неудачи. Если договориться не удалось, то ищут посредника для разрешения спора. Если же посредник встает на вашу сторону, но кого-то из сторон не устраивает предложенные выводы и методы «лечения», тогда уже собирается экспертная комиссия (6 чел.), которая может одобрить решение посредника или предложить что-то другое. Если виновная сторона снова возражает, то тут подключается гендиректор: он выслушивает оппонентов и выносит решение, обязательное для исполнения.

Если работа сотрудника вызывает серьезные нарекания, то процесс урегулирования конфликта может закончиться его увольнением по решению экспертного совета, но не непосредственного начальника.

«г» - экспертная оценка и критика. В конце каждого года сотрудника оценивают все те, кому он адресует свое Послание. А в январе все подразделения защищают свою деятельность за предыдущие 12 месяцев. Процедура иногда затягивается на несколько недель. Коллеги на этих встречах объясняют, как они использовали деньги фирмы, признают свои упущения, говорят, как будут их устранять. Подразделения фирмы ранжируются по финансовым успехам. Подразделения, занимающие последние места, весьма рискуют своей репутацией.

Ежегодно в феврале месяце проходит совещание по стратегии, на нем тоже оценивается работа подразделений. Делегатам от каждого подразделения дается 20 минут, чтобы они ознакомили представителей всех отделов с планами на предстоящий год. Коллеги

голосуют за или против самых перспективных планов виртуальными деньгами. Кто-то может и не привлечь денег.

«д» - выборные комитеты по оплате труда. В конце каждого года все сотрудники составляют отчеты о своей работе и оценивают выполнение задач, намеченных в Послании коллегам, рентабельность сделанных ими инвестиций. Затем в каждом подразделении выбирают комитеты по оплате труда - всего до восьми в компании. Комитеты должны утвердить оценки, выставленные людьми своей работе, выявить неучтенный вклад в общее дело и установить каждому сотруднику зарплату, соответствующую его трудовым достижениям.

Таким образом, по результатам оценки отдельных элементов бизнес-модели, применяемой фирмой Morning Star Company, работающей без начальников, можно выделить следующие преимущества подобной системы самоуправления высшей степени самостоятельности [5, С. 50-54]. Во-первых, становится **больше инициативы**. Людей заставляет оказывать помощь другим заинтересованность в сохранении и укреплении своей репутации. Во-вторых, в компании у персонала становится **больше знаний**. Люди сами стремятся осваивать новые навыки, поскольку сами же отвечают за качество работы и у их нет начальников, традиционно принимающих удар на себя. В-третьих, **в системе больше гибкости**. Данная бизнес-модель позволяет быстрее работать и более оперативно перегруппировываться. В-четвертых, в подобной системе управления становится **больше коллегиальности**. Здесь реже друг друга подсиживают, ведь сотрудники не борются за должности, которых на всех не хватает, а свои силы они расходуют на то, чтобы как можно лучше работать и помогать коллегам. В-пятых, имеют место **более грамотные решения**. В фирме, вместо того чтобы уповать на верхи, занимаются профессиональной подготовкой низов. Почти половина сотрудников окончила курс по ведению переговоров с поставщиками. Многие освоили финансовый анализ. Поскольку принимают и исполняют одни те же люди, их решения оказываются более разумными и своевременными. В-шестых, в компании становится **больше преданности и лояльности**. Сотрудники редко уходят к конкурентам. Даже сезонные рабочие (ежегодно нанимают 800 чел.) возвращаются в фирму каждый год (до 90%). Уровень заработной платы становится выше на 10-15 %, поскольку часть сэкономленных на менеджерах денег идет на оплату труда сотрудников. Известно, что в традиционной системе управления менеджмент стоит весьма дорого (прямые издержки на управление достигают 33% всей заработной платы), потому и в свой рост и развитие фирма с подобной системой самоуправления может денег инвестировать гораздо больше по сравнению с конкурентами. Но для широкого применения такой системы управления российскому менеджменту фирмы следует весьма обстоятельно и долго еще готовиться к

внедрению подобной системы управления, являющейся высшей степенью развития эффективного менеджмента.

### Список литературы

1. Акмаева Р.И. Высшая степень самоуправления // Материалы III международной научной конференции «Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики»/ Астрахань: Изд-во «Сорокин Роман Васильевич», 2012.
2. Акмаева Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России //Астрахан. гос. техн. ун-т. – Астрахань: Изд-во: Сорокин Роман Васильевич, 2007. - 295 с.
3. Евстигнеева Л. Проблема синтеза общеэкономической и институционально–эволюционной теорий // Вопросы экономики. - 1998. - №8. - С. 22-34.
4. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс.- М., 1986.
5. Хэмел Г. Сначала увольте начальников //Harvard Busines Review/ январь-февраль 2012. - С. 43-54.

### Рецензенты:

Скоблева Э.И., д.э.н., профессор, декан факультета мировой экономики и управления, Астраханский государственный университет, г. Астрахань;

Минева О.К., д.э.н., профессор, декан факультета бизнеса и экономики, Астраханский государственный университет, г. Астрахань.