**РЕФЕРАТ**

**Диверсификация менеджмента: типология и выбор альтернатив эффективного управления**

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Значение и функции типологии менеджмента.
2. Типы менеджмента. Выбор альтернатив эффективного управления.

1. Типология управления помогает в решении многих проблем практического использования знаний, потому что она показывает, что разнообразие условий, в которых осуществляется управление, требует не просто построения одного какого-либо варианта менеджмента, а выбора варианта по определенным правилам типологического анализа и — далее корректировки этого варианта по дополнительным критериям конкретных обстоятельств. В представленной типологии менеджмента нет абсолютно плохих или абсолютно хороших типов управления. Каждый из них отражает реальность, в той или иной мере используется в практике. Каждый из них в чем-то хорош, в чем-то плох. Но этим и ценна типология менеджмента. Она позволяет ОСМЫСЛЕННО строить управление, ориентируясь на выбор необходимого в конкретных условиях типа управления и в дальнейшем совершенствовать его по деталям, особенностям и пр.

Именно в типологии управления находят свое проявление приоритеты и ориентиры, цели и принципы управления, различные его организационные формы. Типология — это упорядоченное и систематизированное представление о менеджменте. Типы управления, которые представлены в данной типологической матрице, — это далеко не полный перечень типов управления. Но это наиболее важные для современных условий управления. К тому же эта типология помогает глубже представить основные черты того управления, который мы назвали менеджментом. Ведь каждый из типов управления — это КОМПЛЕКС ХАРАКТЕРИСТИК, присущих управлению. А особенность менеджмента заключается именно в своеобразном комплексе характеристик.

1. Чем большее разнообразие типов управления видит менеджер, тем больший у него выбор систем и механизмов управления, тем больше вероятность найти вариант эффективного управления.

2. Диверсификация менеджмента - это объективная тенденция его развития. Она повышает устойчивость и эффективность управления, способствуя лучшему использованию ресурсов, повышая адаптивность системы управления, ее гибкость.

3. Диверсификация управления проявляется в потребностях типологического выбора вариантов управления и в комбинации этих вариантов по потребностям диверсифицированных объектов управления.

4. Современному менеджеру необходимо развитие вариативного мышления, которое невозможно без понимания разнообразия типов управления, их признаков и причин.

5. Надо овладеть навыками типологического анализа управления, надо строить матрицы параметров, делать рейтинговые оценка, выбирать варианты. Типологический анализ - это методология системного подходе к управлению.

2. Существует два варианта типологического анализа менеджмента. Первый отражает дуалистический подход к выделению типов управления. Это типы, выделенные по двум характеристикам, представляющим собой две противоположности, и не исключающие одна другую, а требующие сочетания их в конкретных условиях управления. К таким типам относятся интра- и инфраменеджмент, стратегический и тактический менеджмент, формальное и неформальное управление, методология в организация управления, стабильное и неустойчивое управление, централизованное и децентрализованное управление, традиционное и инновационное управление, профессиональное и непрофессиональное управление и т. д. Но такой дуалистический подход к типологии управления, хоть и имеет определенное значение в понимании характеристик управления, все-таки является ограниченным представлением об управлении.

Практической потребностью построения типологии управления является многофакторная и многокритериальная дифференциация разновидностей управления. Именно она позволит лучше ориентироваться в этом разнообразии, а следовательно, и более обоснованно выбирать необходимы типы.

В типологии менеджмента очень важно, чтобы критерии типологического анализа не были бессистемными, случайными, неупорядоченными. От этого зависят и практическая значимость этой типологии, и ее научная ценность. Критерии типологического анализа должны максимально покрывать поле характеристик управления и современных практических проблем его осуществления.

Одним из важнейших критериев типологии менеджмента являются приоритеты в средствах управления. Известно, что можно опираться на разные средства управления и, в зависимости от того, каким средствам мы отдаем приоритет, управление может быть командно-административным, экономическим, социально-экономическим и технократическим. Дадим краткое определение каждому из этих типов.

В командно-административном управлении главным фактором управленческой деятельности, главной опорой менеджера является административное указание, или команда, выполнение которой жестко контролируется и система ответственности соответствует потребностям такого контроля. Это управление, которое хорошо известно нам по недавнему прошлому. Тогда даже руководители предприятий назывались командирами производства. Очень емкое название, в котором все особенности нашего прошлого управ­ления. Приоритет команде, командному распоряжению, приоритет производству, а не человеку в производстве, не реальной экономике. Экономические и другие средства воздействия были на втором плане. И они были неразвиты, потому что в них не было потребности. Возьмем систему оплаты труда: она была не гибкой, не стимулировала производительность и качество.

Экономическое управление характеризуется приоритетом экономических средств воздействия над другими средствами, в том числе и административными. Конечно, необходимы рыночные механизмы, чтобы в полной мере оказались действенными и эффективными экономические средства и методы управления. Ранее мы много говорили об этих методах, о необходимости их использования, но робкие шаги экономических реформ не позволяли развитию действительно экономического управления. Кроме того, такому управлению необходима и специальная подготовка менеджеров, знающих экономику и понимающих экономические процессы. Это тоже в прошлом было для нас проблемой. Экономическая подготовка руководителей была недостаточной, неглубокой, оторванной от реальностей экономической жизни, идеологизированной, и это, конечно, тоже влияло на возможности возникновения экономического управления, возможности понимания его сути и необходимости.

Но экономическое управление при всех своих положительных качествах, как и любой тип управления, вообще, нельзя считать идеальным. В реальной практике оно очень часто оказывается не ориентированным на учет социальных и психологических моментов. Человеческий фактор в современном производстве имеет очень большое значение, и роль его повышается в связи с развитием человека в духовном отношении (конечно, это только общая тенденция), развитием человека в отношении разнообразия его интересов под влиянием научно-технического прогресса и общих тенденций социально-культурного развития. Опыт многих стран, а наиболее ярко, быть может, Японии показывает, что управление должно опираться на человеческий фактор в комплексном понимании его проявления, учитывать полный набор динамичных интересов человека. В этом случае управление необходимо строить не только на экономических интересах, использовать не только экономические средства воздействия, но учитывать комплекс интересов человека в целом. Такое управление можно называть соци­ально-экономическим управлением. Оно не отрицает использования экономических средств воздействия, но предполагает их сочетание с другими средствами. Это управление, в центре которого человек, его интересы, ценности.

Ускоряющиеся тенденции развития современной техники и технологии рождают такие представления, в которых главным и решающим фактором развития производства, а следовательно, и управления является техника и технология производства. Преувеличение роли техники и ее противопоставление человеку в решении ключевых проблем современности рождает технократическое управление. Это управление, в котором господствует технократическое мышление, в котором и человек воспринимается не более чем элемент большой технической системы. Вспомним крылатое выражение: система управления должна функциониоровать, как часы. При таком управлении все внимание менеджера поглощено технико-технологическими проблемами, как в производстве, так и в управлении. Другие проблемы просто не замечаются или их роль явно принижается. Такое технократическое управление сродни административному управлению. Ведь и в том и в другом или пропадает человек, или принижается его роль. Возможно предположить, что административное управление может вырастать из технократических подходов к проблемам развития, повышения производительности труда и эффективности производства.

По критерию «роль рынка в осуществлении управления» можно выделить следующие типы управления: планово-директивное, маркетинг, целевое управление и проблемно ориентированное управление.

ПЛАНОВО-ДИРЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ представляет собой управление, в котором план играет решающую роль и как бы поглощает собой все управление. Главное внимание и главные усилия отдаются разработке плана, далее план возводится в ранг закона, документа, который беспрекословно следует выполнять, и все дальнейшее управление — это поиск возможного и невозможного для выполнения плановых заданий. Формула управления — «план любой ценой». В современной динамике развития такое управление оказывается малоэффективным, потому что предусмотреть в планах все зигзаги и крутые повороты развития невозможно даже с использованием самого современного математического аппарата. Но нельзя связывать планово-директивное управление только с системой государственного управления. Преувеличение роли плана, при всех его положительных свойствах, абсолютное подчинение управления плану, сведение всего управления к планированию возможно в той или иной мере и во внутрифирменном управлении. Это тип управления.

При этом, конечно же, не следует забывать большого организующего начала, заложенного в планировании, не следует вообще отрицательно относиться к планированию, которое характеризует одну из основных и важнейших функций управления. Речь идет лишь только о роли планирования в конкретном практическом управлении, об организационном статусе плана в процессах управления. Директивность плана, предельная жесткость его показателей — всегда ли это оправданно, возможен ли другой статус плана и другое отношение к плану в процессах управления? Вот в чем вопрос.

Другим типом управления является МАРКЕТИНГ. Это управление, ориентированное на рынок, опирающееся на рыночные механизмы экономической жизни. Иногда бытует такое представление, что маркетинг — это всего лишь продвижение товара на рынке, коммерческая деятельность, управление рынком. Такое представление о маркетинге является неполным и поверхностным.

МАРКЕТИНГ — это тип управления, который обнаруживает свои особенности в самых различных характеристиках управления: в структуре системы управления, механизме и процессах управления, в методологии и организации управления. При этом типе в системе управления обязательно имеется отдел маркетинга и он занимает ведущее место, играет решающую роль в функционировании системы управления, в решении всех проблем. К другим подразделениям также предъявляются требования функциональной оценки рыночных процессов.

Но маркетинг в классическом его понимании не всегда согласуется с принципом дальновидности, перспективности решений. В практике управления нередко он ограничивается только анализом существующей обстановки, использованием конъюнктуры, поиском благоприятных моментов конкуренции. В современных условиях острее проявляет себя потребность учета будущего, целеустремленности в развития фирмы и в управлении фирмой, стратегичности позиций при самом полном учете всех процессов рыночной экономики.

Вот почему по этому же критерию можно назвать следующий тип управления — ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Оно не отрицает маркетинга и не заменяет его. Это тип, который удачно дополняет маркетинговое управление практической идеей целевого управления, определением и предвидением рыночных тенденций, учетом возможного и вероятного будущего в принятии решений, осуществлением, там где это возможно, целенаправленного влияния на рыночные процессы в соответствии с принятой стратегией. Здесь используются политика ценообразования, реклама, деятельность «паблик рилейшенс» и многие другие средства. целевое управление — это управление по целям с максимальным учетом всех рыночных тенденций экономики.

Но в условиях рыночных процессов не всегда удается сформулировать действенную и реальную цель, ориентировать на нее управление. Поэтому возникает другой тип — ПРОБЛЕМНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Оно характеризуется ориентацией на решение проблем, возникающих в процесс функционирования фирмы. При этом типе управления проблема является главным исходным фактором в разработке и принятии управленческих решений. Это управление, в котором рынок играет лишь ту роль, которая определяется возникновением проблем. Это достаточно гибкое управление оперативного решения проблем. Но его недостатком является не­которая стихийность, которая возникает при оценке проблем. Здесь не всегда существует необходимая ясность критериев отбора проблем по их важности относительно будущего, устойчивости и стабильности развития.

Можно выделить также различные типы по степени организационной жесткости управления, формализации и статичности. Ведь в управлении организационно-стабилизирующие его механизмы могут быть сформированы по-разному. Можно сформулировать множество жестких организационных положений, которые не будут давать никакой свободы действий, творчества, оригинальных решений и пр. Но можно организационно-стабилизирующую часть сделать достаточно мягкой, но при этом не теряющей своего назначения обеспечивать организационную интеграцию деятельности. По этому критерию можно выделить управление регламентное, нормативное, социально регулируемое, распорядительное. Эти виды выделяются по организационным приоритетам относительно по­стоянно действующих организационных положений и распорядительной деятельности их сочетания и соответствия.

РЕГЛАМЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — это управление, в организации которого лежит идея обеспечить согласованность при помощи тщательно выверенных и хорошо разработанных регламентов. РЕГЛАМЕНТ — это организационное положение, пределы жестко предписывающее виды действий, условия и ограничения их осуществления. Это, как правило, управление неповоротливое, негибкое, не поспевающее за потребностями жизни, но управление, позволяющее лучшим образом построить системы контроля, ответственности и дисциплины.

НОРМАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — это более мягкое в организационном отношении управление. Оно строится преимущественно на нормативах, которые представляют собой организационные положения, неоднозначно предписывающие действия и требования к ним, посредством установления диапазона деятельности, средней величины ее организационной оценки или посредством дифференциации действий по факторам действительности или условиям управления.

Конечно, нормативное управление не строится только на нормативах. Оно включает и регламенты, без которых невозможна реальная организация управления. Но в нормативном управлении регламенты составляют минимальную часть во всей совокупности организационных положений. Ведущую роль играют нормативы.

Следующий тип управления - СОЦИАЛЬНО РЕГУЛИРУЕМОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Это управление отличается тем, что главной опорой в организации управления являются не формально организационные положения, а социально-психологические связи в коллективе, отражающие взаимопонимание и взаимоподдержку, взаимоуважение и доброжелательность, понимание миссии фирмы, патриотическое отношение к ней. Это достигается специальной программой работы с персоналом, стилем управления, учетом человеческого фактора в управлении и мотивированием определенных вариантов поведения человека в системе совместного труда. Это самоорганизация, не требующая усиленных регламентов и нормативов. Достаточно их минимального объема и действия нормативов социально-психологического типа, таких как коллективные привычки, традиции, нормы взаимоотношений, а не нормативов формально-организационного типа.

Но управление может быть организовано и по принципу минимального объема организационно-стабилизирующей части и опираться главным образом на распорядительную организацию. Достоинства такой организации заключаются в том, что это максимально гибкое управление, оперативно реагирующее на все возникающие проблемы, не сортирующее эти проблемы по установленному функциональному распределению обязанностей, статусу звеньев. Вся работа аппарата управления ориентирована на текущие распоряжения, решение возникающих проблем на основе оперативного распределения заданий. А существующее распределение функций в этих условиях имеет весьма приблизительный и условный характер.

Такое управление приемлемо при хорошей социально-психологической атмосфере и небольших масштабах фирмы. Есть опыт организации управления на основе индиви­дуальных блокнотов, в которых служащий фиксирует обязанности и оперативные распоряжения. Первые имеют установочный характер, вторые играют ведущую роль. Управление строится главным образом на оперативных распоряжениях менеджера, которые записываются в индивидуальный блокнот, и это является основным организационным документом, по которому осуществляются и контроль деятельности, и ее регулирование. В современных условиях компьютеризации управления возможности такого типа управления расширились.

Но распорядительное управление оказывается неэффективным с точки зрения равномерности загрузки, ритмичности работы, дисциплины. Оно невозможно в условиях стратегического управления.

Различные типы управления можно выделить и по критерию распределения полномочий. Именно полномочия делают систему иерархической. Разная концентрация полномочий на ступенях иерархии определяет большое разнообразие типов менеджмента. В обобщенном представлении это разнообразие можно свести к следующим четырем типам:

ВЫСОКОЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ;

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ;

гибкое управление, построенное на процессах делегирования полномочий;

ситуационное управление, в котором полномочия на принятие решений распределены в зависимости от возможных ситуаций.

ВЫСОКОЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ характеризуется нарастающей концентрацией полномочий к верхним уровням иерархии системы управления. В той же степени снижаются к нижним уровням иерархии управления возможности инициативы и творчества, оперативного реагирования на изменения ситуации. Такая система становится неповоротливой, инерционной, ориентированной только на глобальные проблемы, она не способна обеспечивать долгосрочный и устойчивый эффект. При этом в некоторых случаях, например в условиях затянувшегося конфликта, распада организации, острой кризисной ситуации, высокоцентрализованное управление может иметь положительный, хотя и временный эффект, может оказаться фактором стабилизации.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ — это управление, имеющее предельно низкую степень централизации, такое распределение полномочий в системе управления, при котором решающим уровнем является нижестоящий уровень иерархии. Иначе можно сказать: основные полномочия жизнедеятельности системы и ее развития переданы на нижние уровни системы управления. При этом, конечно, сохраняется иерархическое строение системы управления, но на верхних ее уровнях сосредоточены только полномочия на принятие отдельных решений координационного или стратегического типа, рекомендательных или ситуационных, при возникновении кризисных ситуаций.

Отдельным типом управления может быть и тип ГИБКОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ, предполагающий не жесткое, а альтернативное распределение полно­мочий по уровням системы управления, делегирование полномочий, включение в систему управления вариантов передачи полномочий с одного уровня на другой в определенных обстоятельствах работы. Это тип флуктурирующей степени централизации управления по конкретным обстоятельствам инновационных процессов, стратегии или обстановки на рынке или в конкурентной борьбе. Такой тип управления иногда проявляется в стиле деятельности менеджера, он может определяться доверием к тому или иному должностному лицу, в другом варианте — желанием или нежеланием брать на себя ответственность. В Японии существует такое выражение — «система советов с начальством». Такая система, иногда поощряемая менеджером, представляет собой скрытые процессы неформального, а иногда и формального, но гибкого делегирования полномочий, явную или неявную их передачу, перераспределение. Делегирование полномочий может быть вызвано и низкой квалификацией тех или иных работников.

Такое управление, которое мы назвали гибким, имеет свои положительные и отрицательные стороны. Если делегирование полномочий определяется потребностью обстановки, реальным положением, на рынке, обстоятельствами конкуренции или другими объективными причинами, то это система эффективного управления. Но если делегирование полномочий определяется факторами безответственности, некомпе-тентности, недоверия и т. д., то это отрицательное явление.

По критерию «личностный фактор в управлении и роль менеджера» можно выделить следующие типы управления: автократическое, коллегиальное, корпоративное, ЛИБЕРАЛЬНОЕ.

АВТОКРАТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ характеризуется концентрацией власти или полномочий в руках одного человека, это не просто высокоцентрализованное управление, а соединение полномочий в одном лице. Автократическое управление — это не только категория политического управления. В самом обычном управлении фирмой можно наблюдать тенденции к автократизации управления. Они могут быть вызваны разными причинами: иногда амбициозностью менеджера, полагающего, что только он может знать и понимать, как надо управлять и что надо делать. Иногда это может быть вызвано недоверием к своим помощникам или персоналу, недооценкой их квалификации, могут быть причиной и кризисные ситуации, нередко провоцирующие тенденции автократизации управления.

Этот тип управления не может иметь устойчивого и значительного эффекта, это чаще всего управление, построенное на страхе взыскания, недоброжелательного отношения начальства, это управление, рождающее подхалимство, нездоровую социально-психологическую атмосферу.

Другой тип управления, отражающий роль личности менеджера, — это тип КОЛЛЕГИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Такое управление предполагает коллегиальное принятие ключевых управленческих решений, предоставление решающих полномочий только коллегии, которая состоит чаще всего из профессионалов и ответственных работников различных уровней системы управления. При этом разработка решений может осуществляться либо функциональными отделами, либо специально сформированными для этого комиссиями. Коллегиальное управление не противоречит принципу личной ответственности, как это может показаться на первый взгляд. Этот тип в наибольшей степени соответствует пониманию профессионализма управления, который способствует повышению качества управленческих решений.

Управление может быть и КОРПОРАТИВНЫМ. Существует такое представление, что корпоративное управление — это управление, объектом которого является корпорация. Это не совсем точное и полное представление. Корпоративное управление может быть и в обычных условиях предприятия, не являющегося акционерным обществом. Корпоративность — это качество интеграции, общности, единства, объе-диненности. Корпоративность возникает тогда, когда формируются коллективы единомышленников, когда существует общая целеустремленность, общие интересы, объединяющая идея. Корпоративность — это не только социально-психологическая характеристика, но и способ организации управления. Можно строить управление на корпоративной основе. Это значит, необходимо учитывать комплекс принципов, в соответствии с которыми принимаются управленческие решения, объединяющие персонал, принципы, предусматривающие широкое участие персонала в разработке и, главное, в принятии управленческих решений. Такое управление рождает корпоративный дух и корпоративную культуру. В современных условиях управления это оказывается очень эффективным и созвучным пониманию человеческого фактора в управлении.

И еще один тип управления можно назвать в данной типологической схеме — ЛИБЕРАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Это управление, при котором руководитель как бы вообще растворяется в коллективе, он реализует свои полномочия в минимальном объеме, его влияние незначительно. Все проблемы решаются как бы сами собой. Но это лишь видимость, так решаться проблемы не могут. Они решаются на основе лидерства, авторитета неформального лидера. Это управление минимального вмешательства менеджера в процессы разрешения противоречий. Либеральное управление — это чаще всего управление слабо структурированное по функциям и полномочиям, это управление, построенное на взаимодействии индивидуальных интересов. Иногда оно представляется демократическим управлением. Но здесь существует только внешнее сходство, демократическое управление не может быть неорганизованным, не может осуществляться по принципу «само собою сделается». Поэтому либеральный тип управления нередко грешит рецидивами анархизма, неуправляемости. Оно приемлемо лишь в том случае, когда формирование коллектива ориентировано на самостоятельное решение проблем, когда существует хорошее и продуктивное взаимодействие, глубокое понимание проблем управления и тенденции развития управляемого объекта, высокий уровень коллективного сознания.

По приоритетам в организации управления можно выделить следующие типы управления: функционально-производственное управление, управление результатам, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ характеризуется тем, что в основе его построения лежит организация производства, функции производства играют решающую роль. Этим определяется и структура системы управления, и мотивация (механизм управления), и процессы управления. Вся проблематика и все внимание сосредоточены на внутрипроизводственных процессах. Внешнее управление существует в меру необходимого для решения внутренних, преимущественно производственных, проблем.

Когда не возникает острых проблем со сбытом продукции, реализацией ее на рынке ( а когда это бывает?), тогда такое управление может быть оправданным и приемлемым. Но когда существует конкуренция, когда она обостряется, возникает, например, проблема качества при реализации продукции на рынке, тогда возникает потребность в ином типе управления.

Этот тип — «УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ». Он существует тогда, когда результат производства рассматривается как материализация деятельности в изготовленном продукте. Все приоритеты управления концентрируются вокруг изготавливаемого продукта. Иногда такое управление имеет название «УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРОДУКТУ». Если результатом выступают позиции товара на рынке, то это будет уже тип рассмотренного нами управления — маркетинг. В практике управления результат может быть понимаем по-разному. Иногда результатом управления считается качество, имидж фирмы, прибыль, понятие результата отождествляется с целью, что не совсем оправдано. Цель — это маяк в деятельности, перспектива, ориентир развития.

Но если управление ориентировано на цель, имеет приоритет стратегии, то такое управление является СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ. Его особенность заключается в том, что все процессы его осуществления согласуются с разработанной и принятой стретегией развития фирмы, стратегией ее поведения на рынке, ее общественного имиджа и миссии, достижения ею в будущем определенного положения, позиций.

И такой подход находит отражение во всех параметрах управления, во всех его проявлениях и особенностях.

Но стратегия управления может по-разному реализовываться. Если обеспечению стратегического управления служит программа, ориентированная на достижение определенных стратегических целей и все приоритеты управления укладываются в эту программу, то такое управление имеет название ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ. Его особенность в том, что оно в концептуальном и организационном отношении строится по программе действий.

В управлении в различной степени может быть развита система мотивации деятельности. Мотивация, будучи важнейшей характеристикой современного управления, так же как и другие признаки, определяет различные типы управления. Здесь можно выделить: административный менеджмент, мотивационный менеджмент С ОГРАНИЧЕННОЙ ОБЛАСТЬЮ МОТИВАЦИИ, МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМНОЙ МОТИВАЦИИ и, наконец, антимотивационный менеджмент (отрицательная мотивация),

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ характеризуется минимальным объемом мотивационной деятельности менеджера и его аппарата или мотивацией преимуще­ственно административно-организационного характера. Например, выбор такого варианта распределения функции, который соответствует специальности, опыту и ожиданиям специалиста, созданию благоприятных организационных условий для выполнения работы.

Конечно, это имеет большое значение в организации управления, и соответствующим образом мотивирует труд, но у человека множество разнообразных ожиданий, стремлений, интересов, и поэтому такое административное мотивирование не всегда бывает достаточно эффективным.

Мотивирование может осуществляться на основе ограниченного набора учитываемых и используемых в управлении мотивов производительной деятельности человека. В реальности очень часто так и бывает. Трудно учитывать полный набор мотивов деятельности. Их надо изучить и исследовать, понять особенности и связи. На это требуются и дополнительные ресурсы, и способности. Да и в конкретных обстоятельствах не всегда оказывается необходимым и оправданным максимизация мотивирования. Отсюда возникает другой тип управления — УПРАВЛЕНИЕ С ОГРАНИЧЕННЫМ МОТИВИРОВАНИЕМ. Его особенность в том, что мотивация осуществляется по ограниченному составу мотивов, который устанавливается опытным путем и ограничивается конкретными ситуациями.

Но стремление к обеспечению максимального эффекта мотивирования производительной деятельности или качества требует изучения полного комплекса мотивов деятельности человека и построения на этой основе мотивационного менеджмента комплексного типа. Он опирается уже на систему мотивов, взаимосвязанных и связанных с другими факторами деятельности человека, такими, как установки, привычки, ценности и т. д. Это уже будет иной ТИП МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Управление может быть и АНТИМОТИВАЦИОННОГО ТИПА, или управление отрицательной мотивации. В практике нередко можно наблюдать существование такого управления. Оно возникает иногда случайно, иногда в связи с небрежным и несерьезным отношеним к проблемам мотивирования деятельности, непониманием важности мотивирования, его использования как сильного фактора достижения успеха в управлении. Очень часто «эффект» антимотивационного менеджмента объясняется спорадическими и непоследовательными попытками мотивирования. Это также можно наблюдать в практике. Часто такое управление объясняется недостаточным опытом менеджера или отсутствием профессиональной подготовки.

Еще один критерий типологического анализа управления — степень кризисности, в которой осуществляется управление. Можно этот критерий сформулировать и как отношение управления к цикличности развития и функционирования объекта управления.

Может быть УПРАВЛЕНИЕ, ПОВЫШАЮЩЕЕ ВЕРОЯТНОСТЬ КРИЗИСА, или управление, предполагающее кризис. Это бывает в тех случаях, когда менеджер не видит возникновения опасности кризиса и не реагирует на признаки его углубления или повышения его вероятности. Но причиной такого положения может быть и, напротив, рискованное управление, когда принимаются управленческие решения рискованного типа, но при этом не предпринимается никаких мер по страховке возможных осложнений. Чаще всего это непрофессиональное, недальновидное управление, не способное прогнозировать тенденции развития фирмы.

Другом типом управления является УПРАВЛЕНИЕ В ЗОНЕ ОПАСНОСТИ КРИЗИСА, в зоне повышенного риска, но управление, учитывающее возможность кризиса и создающее условия страховки, его безболезненности, исключения разрушающего кризиса, снижения его возможной остроты, управление, построенное на предвидении и оценке последствий кризиса, управление, способное смягчить кризис, если невозможно его избежать.

Следующим типом управления является АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Его основные черты заключаются в том, что такое управление построено на исключении кризиса в процессах развития фирмы. Это высокопрофессиональное управление, процент ошибочных решений в котором сводится к минимуму, оно способно прогнозировать и оценивать признаки кризисных явлений и вовремя устранять те негативные тенденции, которые характеризуют наступление кризиса. Но антикризисное управление — это не только управление, обходящее кризис. Ведь кризис в той или иной форме может быть объективным явлением. Социально-экономическая система (фирма, предприятие и пр.) имеет циклический характер развития, который проявляется в том, что возможны кризисные ее состояния. Поэтому антикризисное управление — это и управление в условиях кризиса, но успешное управление и в этих условиях, т.е. управление, позволяющее пройти кризисную стадию развития с меньшими потерями и быстрее выйти из этой стадии. Сегодня этот тип управления становится весьма актуальным.

И еще один тип управления по этому критерию — это УПРАВЛЕНИЕ СТАБИЛИЗАЦИЕЙ, УПРАВЛЕНИЕ ВЫХОДОМ ИЗ КРИЗИСА. Это тоже специфический тип управления, требующий особых приемов и подходов. Изучение тенденций развития многих фирм показывает, что здесь необходимы оригинальные подходы и неординарные решения.

Существует еще один очень важный критерий, по которому необходимо сделать типологический анализ управления, — это критерий особенности объекта управления. В современной практике развития экономики наблюдается большое разнообразие объектов управления от малых предприятий в малом бизнесе до крупных комплексов, охватывающих целые отрасли, или монопольных объединений. Конечно, в различных объектах управление будет различным, и практика это подтверждает. По этому критерию можно выделить следующие типы управления: управление крупным комплексом (отраслью), управление диверсифицированной фирмой, управление проектом, управление фирмой или предприятием.

Нередко такому управлению присуща многоступенчатая иерархия, бюрократические процедуры принятия решений, особенно в неразвитой рыночной экономике. В таком управлении сложно решаются проблемы мотивации, отрицательно проявляет себя субординация деятельности.

Управление диверсифицированной фирмой, как правило, бывает матричным управлением. Оно характеризуется гибкостью, которая определяется условиями диверсификации, потребностью варьировать ресурсами, искать различные варианты их эффективного использования. Диверсифицированные фирмы могут быть крупными и сравни­тельно небольшими, но общей чертой управления ими является диверсификация функций управления, матричная структура.

В современных условиях развития экономики часто в качестве объекта управления выступает проект. ПРОЕКТ — это комплекс действий, необходимых для получения какого-либо результата или для достижения цели, действий, осуществляемых в определенной взаимосвязи и последовательности. Управление проектами имеет свою специфику: это управление, в котором приоритеты отдаются последовательному решению проблем, из которых состоит программа, к этому привязаны и функции, и все характеристики организации управления. Это управление по совокупности промежуточных результатов. В этих условиях лучшей формой построения системы управления также является матричная. Она предусматривает дифференциацию полномочий не по областям деятельности или масштабам управления, а по проблемной специфике управленческих решений. Управление проектами — это особый тип согласования управленческих решений, заложенный в программе.

Наконец, управление фирмой или предприятием — это также тип управления. Чаще всего это традиционное линейно-функциональное управление.

Управление может отличаться и степенью научности, или совокупностью подходов, которые характеризуют, в какой мере научные методологии присутствуют в управлении, какую они играют роль, как к ним относится менеджер. Ведь если говорить о профессиональном управлении, то может ли оно осуществляться без знаний, без научных методологий анализа, без исследования ситуаций и проблем?

По этому критерию можно выделить следующие типы управления: управление политизированное, или идеологизированное; управление научно-концептуальное; управление эмпирическое или рациональное; управление прагматическое.

ПОЛИТИЗИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ наблюдается во многих случаях развития современного производства. Сегодня для некоторых фирм нередко политика становится фактором успешного экономического развития. Участие в политической жизни позволяет лоббировать интересы, помогает получать новые рынки сбыта, государственные заказы, государственную финансовую поддержку, ценную информацию об экономическом состоянии той или иной страны или конкурирующей фирмы. Это не может не влиять на управление, не политизировать его. В управлении фирмой часто в этом случае ставятся задачи политического характера, задачи лоббирования, участия в политических процессах и на этой основе получения определенных преимуществ.

Но управление может быть и НАУЧНО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫМ. Основные черты этого управления — построение и принятие научно обоснованной, разработанной на основе исследований концепции, как развития фирмы, так и стратегии управления. Практика показывает, что это наиболее успешное управление, но, конечно, оно требует дополнительных затрат на исследования, и не только рынка, как в маркетинге, но и многих других процессов макроэкономики, общественного развития в целом, социально-психологических факторов мотивации и пр.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ (следующий тип) построено на успешном и эффективном использовании опыта. Здесь главным критерием оценок и выбора решений, построения системы и технологии управления является проверенность опытом, опора на богатый и подтвержденный успехом опыт. Эмпирическое управление не противоречит научно-концептуальному, лучший вариант — когда дополняет его. Но если главной опорой управления является только опыт, то в современных условиях такое управления может оказаться неэффективным. Опыт бывает разный, и он может быстро устаревать. Меняются условия развития, обстоятельства. Возможны случаи, когда опыт мешает инновациям, делает управление излишне консервативным.

ПРАГМАТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ — это управление, ориентированное на решение непосредственных проблем, находящихся на поверхности событий, это управление непосредственного эффекта. Оно часто лишено предвидения и не стремится к нему. Это управление момента и решения только тех проблем, которые достаточно заметны, понятны и разрешимы. Прагматическое управление в некоторых случаях может быть оправданным и эффективным. Бывают случаи, когда менеджеру не хватает именно прагматики, когда он думает о большом, не замечая и пропуская мелочи и наиболее очевидные проблемы. Такой менеджер много теряет в успехе управления. Но если господствует прагматическое управления, если оно является преобладающим в деятельности менеджера, то возможно наступление кризиса, появление проблем в более осложненном виде, несвоевременное решение проблем. Это главные недостатки прагматического управления.