

Мы живем в стремительно меняющемся мире. Коренные изменения происходят во всех сферах жизни – в экономике, политике, культуре, бизнесе, науке, образе мышления, порождая противоречия и трудности для любой современной организации. Для государственных учреждений ключевым фактором становится изменение потребностей, интересов, взглядов и привычек населения, для коммерческих – динамика потребностей и поведения клиентов, конкурентов, партнеров и поставщиков. Пospеть за этой динамикой и даже опережать ее – единственный способ выживания и динамичного развития. Для этого необходимо постоянно перестраивать внутреннюю среду организации и совершенствовать ее систему управления – цели, структуры, технологии, способы мышления и коммуникаций, приемы менеджмента.

К сожалению, простая и логичная идея о необходимости постоянной перестройки внутренней среды и системы управления в организации в соответствии с изменениями внешней среды очень медленно овладевает сознанием многих российских руководителей. Их представления и методы управления во многом устарели, они скорее адекватны условиям прошлой, индустриальной, чем современной глобально-информационной эпохи. Низкокачественное, непрофессиональное управление во всех сферах жизнедеятельности общества – особенно большое место для российского государства¹.

Для индустриального этапа развития общества характерны относительно невысокий темп изменений потребностей населения и клиентов организаций, ассортимента товаров и услуг, сравнительно невысокий уровень конкуренции. Этим особенностям общества был адекватен жесткий стиль управления организациями и персоналом, требования безусловного подчинения приказам и поручениям руководителей, иерархическое построение организаций.

В середине 70-х годов XX века было осознано, что общество в цивилизованных странах переходит к новому этапу, становится постиндустриальным. В нем объем предоставления услуг начинает превалировать над

объемом производимых товаров, все большая роль отводится информации – и как средству, и как продукту деятельности организаций. Процесс информатизации, современные информационно-коммуникационные технологии, широкополосный Интернет, блогосфера, новые технические средства коммуникации существенно повышают качество управленческой деятельности, устраняют избыточность управленческих функций, стимулируют активность людей, вводят их, как говорится, в захватывающие лабиринты глобального информационно-коммуникационного пространства².

В последние десятилетия общество развитых стран стало приобретать новые черты: оставаясь постиндустриальным и информационным, оно становится обществом знаний, инноваций и динамичных модернизационных преобразований. Характерные черты такого общества: высокая степень динамичности, противоречивость, рост экономической конкуренции, глобализация взаимосвязей рынков и организаций, постоянный рост профессионализма персонала как объективная потребность современного бытия. Такое общество требует новых подходов к управлению организациями и людьми, новых форм, методов и приемов управленческой деятельности, нового мышления, нового типа руководителя. В менеджменте широко рас-

* Камионский Сергей Александрович, кандидат исторических наук, доцент, директор Центра профессионального администрирования ИПК Минобрнауки России

пространилась идея лидерства как важного рычага управления организациями. Однако способность к реальному, эффективному лидерству в значительной мере обусловлена особыми личностными качествами человека и свойственна ограниченному кругу людей. Конечно, очень хорошо, если руководитель обладает действительными лидерскими чертами, однако существует немало других, не менее эффективных средств управления людьми, чем лидерство. Это компетенции современного руководителя, соответствующие им профессиональные (воспитываемые и тренируемые) знания, умения и практические навыки управленческой деятельности. Идея, что менеджмент – это профессия, которой можно овладеть, научиться, даже не обладая выраженными лидерскими качествами, является гораздо более плодотворной, реальной и подтвержденной опытом многих руководителей, чем идея повсеместного лидерства³. Руководитель должен быть в первую очередь профессиональным управленцем, хорошим администратором и порядочным в нравственном отношении человеком.

Мифы административной деятельности. В таком контексте термин «администратор» обычно в российской управленческой практике не используется. Существует много мифов, связанных с административной деятельностью. Это слово применяется в основном для обозначения должности, требующей выполнения относительно простых, часто технических функций. Слово «административный» в русском языке нередко носит отрицательный оттенок, поскольку в него вкладывают смысл – «формальный», «бюрократический», «жесткий», ориентированный скорее на выполнение правил, нежели на существо дела. В представлении российского обывателя администратор придерживается только утвержденных регламентов и установленного порядка, верит в силу приказа. Среди его ценностей на первом месте стоит дисциплина и материальные стимулы в качестве рычагов управления подчиненными.

Рынок настоятельно требует от руководителей овладения новыми, гибкими, системными методами управления. Однако во многих российских организациях пока еще используются преимущественно авторитарные методы, в том числе совсем молодыми руководителями, которые не работали в советское время и не могли унаследовать привычки и нормы прежней, административно-командной системы. Очевидно, эти нормы глубоко пронизывают всю нашу культуру – не только культуру служебных отношений, но и культуру семьи,

быта, любви, дружбы. Везде мы встречаемся со стремлением доминировать над окружающими, подавлять их, во что бы то ни стало отстаивать только свою правоту.

Государственные структуры и их работники в нашей стране всегда были склонны к авторитарным методам решения проблем. Работа управленца всегда была и сегодня насыщена огромным количеством бюрократических, часто вовсе излишних форм (документы, заседания, согласования, визирования, утверждения); круговой безответственности; частым и не особенно корректным вмешательством в дела друг друга, постоянными отвлечениями от основных обязанностей; высокой интенсивностью телефонных и личных контактов с посетителями.

И еще одна особенность: неудержимая потребность критиковать и искать виновного, обличать и возражать по поводу и без такового. Проанализируйте протоколы совещаний и телевизионные дебаты в прямом эфире, и вы убедитесь в справедливости сказанного. Такую конфликтность многие объясняют благими побуждениями: стремлением обострить проблему и представить ситуацию во всех ее аспектах, лучше подготовиться к очередному вопросу. Но при этом всегда забывается, что волокита и бюрократизм дезорганизуют работу, в определенный момент лишают проблему ее актуальности, а предлагаемые меры – всякой практической значимости⁴.

В прежние времена, а нередко и теперь, руководитель оценивается вышестоящими инстанциями не столько по конечному результату работы его подразделения, сколько по способности хорошо выглядеть в глазах начальства, жестко в приказном режиме командовать подчиненными, быть требовательным и непреклонным. Такой стиль был необходим для управления организацией или подразделением в административно-командной системе. Тогда сложилась довольно стройная система принципов управления организациями. Для той системы он был рациональным, логичным и даже оправданным. Принципы волевого давления и жесткого контроля настолько прочно укоренились в нашей прежней отечественной теории и практике управления, что приобрели характер общепринятых основ организационной деятельности. В немалой степени они были верны и полезны. В рыночном же обществе они становятся настоящими оковами. Рациональность по-веберовски во многом – это вчерашний день, сегодня не работают многие ее принципы, прежде всего такие, как:

- организация должна быть построена максимально рационально, работать четко, образно говоря, как часы;

- каждый сотрудник должен иметь точно сформулированные функциональные обязанности и полномочия;

- основное предназначение организации - выполнение плана;

- структура организации должна быть сориентирована на максимальный долговременный эффект;

- главным мотивом трудовой деятельности должен быть материальный стимул: чем выше оплата труда персонала, тем эффективней работа организации;

- требовательность к подчиненным, установление дисциплины и порядка является наиболее эффективным подходом к управлению коллективом;

- у каждого работника должен быть точный статус и точный перечень полномочий - обязанностей, прав и ответственности;

- все рычаги власти в организации должны быть сосредоточены в одних руках, система управления организацией должна быть построена по принципу пирамиды;

- руководитель должен быть профессионалом в сфере, в которой работает возглавляемая им организация;

- повышение квалификации специалистов должно осуществляться в первую очередь в сфере их профессиональной деятельности;

- организация должна стремиться во всех сферах своей деятельности как можно больше внедрять точные, количественные методы;

- управление организацией должно осуществляться на основе научных приемов и методов.

Список подобных базовых положений можно продолжать. Они основываются на прежних, когда-то верных, но устаревших представлениях, в частности о том, что внешняя среда организации всегда стабильна, персонал - пассивен, но управлять людьми довольно легко, для этого требуется лишь разумно использовать метод «кнути и пряника». Управлять современным профессионалом по-старому, с помощью приказов и критики уже нельзя. Жизнь давно уже изменилась и нужны адекватные представления о ней.

От современного профессионала требуется творчество, а его невозможно добиться от подчиненных с помощью жесткого давления. Кроме того, он обладает личностными чертами, исключающими возможность управлять им жесткими методами: свободолобием, не-

зависимостью суждений и поведения, высокой самооценкой.

Современный менеджмент основывается на принципиально иных идеях. Они гласят, что внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна; любой сотрудник - это, прежде всего личность со своими многообразными и противоречивыми интересами и потребностями и лишь в последнюю очередь - «инструмент» для обеспечения прибыли; управление - необыкновенно сложная сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

Что такое профессиональное администрирование. Жизнь современных организаций требует создания новых систем управления. Появляется новый смысл у понятия «администратор». Это связано с двумя важными обстоятельствами: во-первых, изменились характерные черты персонала, которыми он управляет, во-вторых, эти изменения требуют профессиональной управленческой подготовки от руководителя.

Изменился смысл понятия «профессионализм». Оно приобрело новое содержание, адекватное реалиям современного общества. В индустриальном обществе профессионалом называли специалиста, который обладал соответствующим образованием и мог выполнять свои относительно несложные обязанности, соответствующие требованиям индустриального производства. В нынешних условиях к качествам профессионала предъявляются гораздо более высокие требования, поскольку он является ключевым средством, обеспечивающим победу его организации в конкурентной борьбе. Он должен обладать профессиональными компетентностями очень высокого уровня, быть инициативным, творческим человеком, работоспособным, активным, упорным, преданным делу и своей организации, уметь сотрудничать, планировать, организовывать и контролировать свою работу, развивать себя, самостоятельно мыслить, быстро принимать адекватные решения.

Если раньше профессионалом назывался человек, обладающий узкопрофессиональными качествами, то теперь он должен владеть тремя видами компетентностей - специализированными (узкопрофессиональными), универсальными (уметь учиться, работать, сотрудничать, действовать в меняющихся обстоятельствах) и личностными.

Настоящий профессионал в современном обществе очень востребован и уважаем, его труд хорошо оплачивается. Если его чем-то не устраивают условия работы в организа-

ции, то он без проблем может перейти на работу в другую организацию. Поэтому чтобы его удержать и обеспечить его плодотворную работу, профессиональному администратору необходимо создать сотруднику особые условия.

Высокопрофессиональному специалисту необходимы:

- психологическая безопасность: уверенность в том, что ни коллеги, ни его руководитель не отнесутся к нему несправедливо, жестко, чрезмерно требовательно, критично; уверенность в адекватности оценки его вклада со стороны организации; ощущение стабильности и защищенности;

- чувство принадлежности к коллективу, к организации в целом, поддержка, понимание и принятие со стороны коллег и руководителей, плодотворное общение с ними;

- чувство собственной значимости в организации, уважительное отношение со стороны коллег, признание его заслуг и достоинств, ощущение незаменимости;

- условия для творчества, самореализации, профессионального и личностного развития.

Профессиональное администрирование, таким образом, следует понимать как управление специалистами высокой квалификации руководителем, владеющим самыми современными профессиональными управленческими компетенциями, т.е. профессионально владеть всем арсеналом управленческого инструментария. Кратко это можно выразить так: руководитель-профессионал управляет специалистами-профессионалами.

Принципы профессионального администрирования. Для того чтобы осуществлять функции профессионального администрирования, руководитель должен пользоваться рядом рациональных правил. Их можно назвать принципами профессионального администрирования.

1. Нацеленность на результат. В индустриальном обществе руководитель управлял сравнительно несложными объектами. Ему не было необходимости тщательно и взвешенно определять и формулировать цели, которые должны были стоять перед его подразделением или организацией, тем более, что эти цели были довольно просты и интуитивно понятны. Поэтому менеджер свои основные усилия сосредоточивал на формулировке задач, то есть действий, которые нужно было осуществить его подчиненным, а не на целях, то есть желаемых результатах. В простых производственных системах такой подход был вполне оправдан.

В современных же организациях, функционирующих в очень сложных, быстро меняющихся условиях, совершенно недостаточно интуитивно ориентироваться на понимаемые цели, которые кажутся очевидными. Правильно сформулировать цели очень нелегко. Они должны представлять собой не просто желаемый результат. В реальных современных условиях всегда пересекается множество противоречивых интересов, разнонаправленных желаний многих «действующих лиц»: клиентов, партнеров, поставщиков, сотрудников, руководителей и т.д., и их необходимо принять во внимание при определении целей. Вступают в противоречия и интересы различных подразделений организации, что тоже необходимо учитывать при формулировании целей каждого из них. Кроме того, нужно учесть и имеющиеся или будущие ограничения и проблемы во внешней и внутренней среде организации, а также ранее принятые решения. Особенно важно положить в основу определяемых целей подразделения цели организации в целом. Практика показывает, что в большинстве случаев подразделение ориентируется на выполнение своих функций, а не на цели организации в целом. Только системно осуществляемый анализ всей совокупности этих аспектов позволяет правильно определить цели – сделать их реальными, конкретными, достижимыми и вдохновляющими.

Только на основании тщательно сформулированных целей следует определять задачи, то есть действия, которые нужно осуществить для достижения целей. Иначе говоря, цель – первична, из нее вытекают задачи. Поэтому управление следует начинать с целей, с определения того, что нужно получить в результате, а не с того, что нужно делать. Нацеленность на результат должна быть исходным принципом управления. Это – важнейшее правило профессионального администрирования.

2. Определение приоритетов. Динамизм жизни современной организации заставляет каждого руководителя постоянно решать множество текущих проблем. Дефицит времени становится «болезнью» подавляющего большинства руководителей. Как же не потонуть в потоке множества текущих дел? Если не применять специальных мер борьбы с текучкой, то неизбежны распыление сил, авралы, невозможность довести до конца многие проекты. Единственным инструментом борьбы с нарастающим валом текущих дел является сознательное и регулярное определение приоритетов.

Чтобы верно выстроить приоритеты, то есть расположить дела по степеням важности, следует учесть не только сегодняшние текущие задачи, но и те, которые ранее были сформулированы в приказах и распоряжениях, планах, устных указаниях вышестоящих руководителей. Необходимо провести обстоятельный анализ положения дел, обратиться к документам текущим и стратегическим - как своего подразделения, так и организации.

3. Системный подход. Управление организацией начинается с определения ее роли во внешней среде, ее предназначения, миссии для потребителей. Хорошо продуманные связи между потребностями клиентов и миссией организации - абсолютно необходимое условие ее успеха.

Тесные и хорошо продуманные взаимосвязи и взаимодействия между подразделениями являются незримой, но действенной силой в осуществлении миссии организации. Эти взаимосвязи должны быть спроектированы и функционировать не только между подразделениями, но и между сотрудниками, между руководителями и подчиненными, между руководителями разных уровней. Тогда организация представляет собой не набор разрозненных элементов, а систему, обладающую высокой эффективностью. В такой системе каждый элемент должен служить общему делу, вносить свой вклад в общий результат.

4. Опора на ключевые компетентности. В индустриальном обществе перед сотрудниками организации стояли относительно простые задачи. Высокие требования могли предъявляться только по поводу интенсивности, количества труда и аккуратности выполнения заданий. От работника не требовалось обладать высокопрофессиональными умениями.

В современном обществе организация может выживать и развиваться только при наличии высокой компетентности своих сотрудников.

5. Создание атмосферы доверия. Работа высокопрофессиональных сотрудников хорошо оплачивается, их имущественное положение довольно быстро достигает достойного уровня, и поэтому значимость материального стимула постепенно уменьшается. В современной организации все больше возрастает значение морально-психологических мотивирующих факторов. Особую роль в работе организаций играет доверие между руководителем и подчиненным. Взаимное доверие становится одним из главных рычагов управления.

6. Конструктивное мышление. В работе любой организации возникает множество проблем, трудностей, недостатков, сложных ситуаций. В индустриальную эпоху причиной сбоя обычно являлось неправильное выполнение сотрудником его служебных обязанностей или халатное к ним отношение. Теперь же, когда работу выполняет команда профессионалов (группа взаимодополняющих и взаимозависимых сотрудников), то есть людей, хорошо знающих дело и мотивированных на действительный успех в работе, причины сбоев кроются в основном в быстрой смене обстоятельств и неопределенности условий, в которых работает современная организация.

Появление трудностей и сбоев следует рассматривать с позитивных позиций - как возможность нахождения новых нестандартных идей и подходов в работе, овладения сотрудниками новым опытом, возникновение новых, более тесных межличностных отношений в команде, способствующих ее сплоченности. Таким образом, конструктивное мышление, то есть нацеленность руководителя и его подчиненных на созидание, на поиск эффективных решений, а не виновников проблем, становится эффективным принципом работы профессионального администратора.

7. Обратная связь. Руководитель постоянно воздействует на различные окружающие его объекты, например, на подчиненных. Условно можно назвать эту связь с ними прямой. В то же время он сам находится под информационным, эмоциональным, управленческим воздействием этих объектов. Такую связь принято называть обратной связью.

Обратная связь нередко складывается стихийным образом, но ее нужно целенаправленно проектировать и выстраивать. Руководитель должен создавать каналы и применять соответствующие методы для получения рациональной информации - от подчиненных ему сотрудников, руководителей и сотрудников других подразделений, вышестоящих начальников, клиентов организации. Особенно тщательно следует выстраивать каналы, по которым осуществляется обратная связь в виде управленческих воздействий на руководителя: нужно не столько ждать, например, приказов, распоряжений, поручений от руководства или предложений от подчиненных и клиентов, сколько целенаправленно их организовывать и инициировать. Регулярные, специально запланированные встречи с вышестоящими начальниками, подчиненными

ми, клиентами с использованием психологически обоснованных технологий общения позволяют руководителю не только просто получать информацию, но и находиться под чрезвычайно полезным эмоциональным и интеллектуальным управленческим воздействием коллег и клиентов. Ведь управление в современном мире означает взаимодействие, а не однонаправленное воздействие руководителя на подчиненных⁵.

8. Регулярная переоценка. В очень динамичной среде, в которой сегодня живет любая организация, приходится регулярно пересматривать и переоценивать буквально все, что связано с выживанием и развитием организации. Стандартный подход многих руководителей заключается в переоценке лишь отдельных, частных аспектов работы, причем нерегулярно и лишь под влиянием негативных обстоятельств. А нужно систематически, по плану пересматривать буквально все. Это не означает, что нужно все в организации полностью переделывать. Переоценка означает мысленный эксперимент, и только потом, если будет необходимо, – следует осуществить реальную перенастройку организации.

Система профессионального администрирования. Роль профессионального администратора очень трудна: он имеет дело с очень сложными, трудно предсказуемыми объектами, часто работает в условиях неопределенности. Он должен одновременно

анализировать и учитывать постоянные и быстрые изменения внешней и внутренней среды организации и управлять высокопрофессиональными сотрудниками, чьи интересы и поведение обладают особой сложностью. Поэтому профессиональное администрирование является не просто набором современных приемов управления, а большой и постоянно развивающейся целостной системой тесно связанных представлений, механизмов, функций, принципов, методов и других инструментов управленческой деятельности. Именно системность придает работе профессионального администратора высокую эффективность.

Работа многих, в частности, российских руководителей нередко страдает однобокостью: они берут на вооружение отдельные эффективные методы современного менеджмента, доказавшие свою полезность в работе других организаций. Но практика показывает, что отдельные, даже замечательные приемы сразу же теряют свою эффективность, когда они механически переносятся из успешных организаций на «неподготовленную» почву – в те организации, в которых не сложилась настоящая система работы, которая должна включать в себя обязательный минимум хорошо сочетаемых между собой инструментов менеджмента с учетом всех обстоятельств и особенностей каждой организации.

PROFESSIONAL ADMINISTRATION

The paper analyzes the challenges that state and commercial organizations face in a constantly changing modern world. Ongoing perfection of an organization's internal environment and its system of management is the only way to survive and develop dynamically.

Sergey Kamionsky,
Candidate of Science (History), Head,
Center for Professional Administration,
Ministry for Education and Science of Russia.

Ключевые слова:

внутренняя среда организации, система управления, постиндустриальное общество, администрирование.

Keywords:

organization's internal environment, system of management, postindustrial society, administration.

Литература:

- ¹ См.: Право и управление. XXI век. 2007. № 1. Колонка главного редактора. С. 3-5.
- ² См.: Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления. М., 2013. С. 110.
- ³ См.: Малик Ф. Управлять, работать, жить. М., 2008. С. 55.
- ⁴ См.: Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления. М., 2013. С. 31.