

В.Б. Алексеенко, Т.Б. Иванова

**ТОПЫ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА,
ИЛИ КАК ДОСТИЧЬ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

Учебное пособие

**Москва
Российский университет дружбы народов
2010**

ББК 65.050.9
А 45

У т в е р ж д е н о
*РИС Ученого совета
Российского университета
дружбы народов*

Р е ц е н з е н т ы :

доктор экономических наук, профессор *А.И. Данилов*,
доктор экономических наук, доцент *Т.С. Пантелеева*

Алексеев В.Б., Иванова Т.Б.

А 45 Топы: слагаемые успеха, или Как достичь эффективности
в управлении бизнесом: Учеб. пособие. – М.: РУДН,
2010. – 456 с.: ил.

ISBN 978-5-209-03418-6

Учебное пособие охватывает широкий круг проблем, рассматриваемых в рамках различных экономических дисциплин образовательного Госстандарта, в числе которых менеджмент, управление предприятием, организационное поведение, эффективность управленческого труда, рынок труда, корпоративный менеджмент. В нем можно найти ответы на вопросы, каковы источники возникновения первоначального капитала в России, как формировался слой менеджеров, каковы условия их деятельности сегодня и какие факторы оказывают непосредственное влияние на эффективность менеджерского труда.

Предназначено для студентов экономических факультетов; специалистов, занимающихся предпринимательской деятельностью; менеджеров различного уровня, а также всех, кому интересны вопросы формирования в России условий для перехода к рыночной экономике, особенности ее развития, пути достижения эффективности в бизнесе.

ISBN 978-5-209-03418-6

ББК 65.050.9

© Алексеев В.Б., Иванова Т.Б., 2010

© Российский университет дружбы народов, Издательство, 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Менеджерская революция в России	
как путь к цивилизованному рынку	14
1.1. Причины и сущность менеджерской революции в России	14
1.2. Особенности первоначального накопления капитала и высвобождения рабочих рук при переходе от плановой к рыночной экономике в России	17
1.3. Формирование слоя собственников в России	24
1.4. Концепция предприятия, или Вопрос о социальной ответственности бизнеса	43
1.5. Особенности формирования слоя профессиональных топ-менеджеров в России	48
1.6. Причины появления слоя менеджеров	53
1.7. Различия между собственником и топ-менеджером	59
1.8. Трудности и барьеры передачи операционного управления бизнесом топ-менеджерам	64
1.9. Условия для осуществления менеджерской революции	71
1.10. Основные направления и тенденции востребованности топ-менеджеров	73
1.11. Спецификация менеджерского труда	75
1.12. Топ-менеджер как объект конкурентной борьбы на рынке труда	83
Глава 2. Структуры и механизмы подбора топ-менеджеров	89
2.1. Рекрутинговая служба в России	90
2.2. Критерии отбора топ-менеджеров	100

2.3. Компетенции: оценочные измерения топ-менеджеров	108
2.4. Эффективность применения метода, основанного на учете компетенций для подбора кадров	111
Глава 3. Корпоративная среда: факторы, влияющие на эффективность менеджмента	120
3.1. Основные тенденции в определении корпоративной эффективности. Система сбалансированных показателей	121
3.2. Корпоративное управление как фактор повышения эффективности топов	140
3.3. Кодекс корпоративного поведения как регулятор морально-этических аспектов бизнеса ...	184
3.4. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности управления	193
3.5. Информационные технологии в управлении компаниями	202
Глава 4. Комплексный подход к определению эффективности менеджерского труда	214
4.1. Сущностные характеристики понятия «эффективность труда» топ-менеджеров в рамках корпоративной эффективности	214
4.2. Технологии расчетов эффективности менеджмента	221
4.3. Эффективность работы топ-менеджеров в рамках диагностики управления	229
4.4. Техники управления	234
<i>Рамочное управление</i>	234
<i>Управление посредством делегирования</i>	236
<i>Управление по целям</i>	237
<i>Управление по результатам</i>	245
<i>Теория обратной связи в управлении</i>	247
<i>Гарцбургская модель руководства</i>	252

Глава 5. Исследование факторов, влияющих на эффективность менеджмента	257
5.1. Индивидуальные параметры эффективного руководителя	258
5.2. Отличие руководителя от лидера	279
5.3. Разновидности стилей руководства	283
5.4. Ситуационные модели эффективного лидерства	296
<i>Ситуационная модель руководства Фидлера</i>	297
<i>Модель лидерского поведения Танненбаума–Шмидта</i>	299
<i>Подход Митчелла и Хауса «путь – цель»</i>	300
<i>Теория жизненного цикла Херси и Бланшара</i>	301
<i>Модель принятия решений руководителем Врума–Йеттона</i>	303
Глава 6. Методологические основы оценки эффективности труда топ-менеджеров	306
6.1. Регламентация труда высшего управленческого персонала	306
6.2. Комплексная методика аттестации высшего руководства предприятия	314
6.3. Методы оценки эффективности работы менеджеров	333
<i>Психодиагностическая оценка топ-менеджеров с использованием пакета прикладных программ</i>	333
<i>Оценка качеств менеджера</i>	337
<i>Оценка личного вклада менеджера</i>	345
<i>Оценка содержания труда менеджеров</i>	349
<i>Оценка результатов деятельности менеджеров</i>	353
<i>Оценка эффективности работы менеджеров на основе анализа использования рабочего времени</i>	354

Глава 7. Резервы повышения эффективности труда менеджеров	376
7.1. Система формирования резерва руководителей на предприятии	376
7.2. Самоменеджмент.....	387
Заключение	402
Литература	408
Приложения	415