

ных. Данные учреждения освобождаются от уплаты земельного налога. Но не в силу их статуса, а в силу специфики деятельности, которую они осуществляют.

Подводя итог всему вышеизложенному, хочется вспомнить интервью нового министра образования Д. Ливанова, которое он давал сразу после вступления в должность. Первое, что предложил новый министр – это сокращение финансирования системы высшего образования. Таким образом, цели проведения реформы государственных и муниципальных учреждений достаточно прозрачны – сократить бюджетное финансирование для новых бюджетных и автономных учреждений и увеличить налоговую нагрузку на них. Только как эти реформы скажутся на качестве предоставляемых новыми бюджетными и автономными учреждениями услуг (образовательных, медицинских и др.)? Вопрос пока остается открытым...

#### **Список литературы**

1. Бюджетный кодекс РФ. – Москва : Юрайт, 2012.
2. Гражданский кодекс РФ // Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf4/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
3. Налоговый кодекс РФ по состоянию на 25.09.2012 г. – Москва : Кнорус, 2012. – Ч. 1, 2.
4. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (в ред. Федерального закона от 28.07.2012 г. № 134-ФЗ).
5. Федеральный закон «Об автономных учреждениях» от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (в ред. Федерального закона от 06.11.2011 г. № 291-ФЗ).
6. Федеральный закон № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 08.05.2010 г.

#### **References**

1. *Byudzhetyy kodeks RF*. Moscow: Yurayt, 2012.
2. *Grazhdanskiy kodeks RF*. *Konsultant Plus*. Available at: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf4/>.
3. *Nalogovyy kodeks RF po sostoyaniyu na 25.09.2012 g.* Moscow: Knorus, 2012, vol. 1, 2.
4. *Federalnyy zakon «O nekommercheskikh organizatsiyakh» ot 12.01.1996 g. № 7-FZ (v red. Federalnogo zakona ot 28.07.2012 g. № 134-FZ)*.
5. *Federalnyy zakon «Ob avtonomnykh uchrezhdeniyakh» ot 3 noyabrya 2006 g. № 174-FZ «Ob avtonomnykh uchrezhdeniyakh» (v red. Federalnogo zakona ot 06.11.2011 g. № 291-FZ)*.
6. *Federalnyy zakon № 83-FZ «O vnesenii izmeneniy v otdelnye zakonodatelnye акты Rossiyskoy Federatsii v svyazi s sovershenstvovaniem pravovogo polozheniya gosudarstvennykh (munitsipalnykh) uchrezhdeniy» ot 08.05.2010 g.*

### **ОПЫТ КОМПАНИИ «ТОУОТА» ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Минева Оксана Карловна*, доктор экономических наук, профессор

Астраханский государственный университет  
414056, Россия, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: okmineva@rambler.ru

*Лунев Дмитрий Александрович*, кандидат экономических наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Россия, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: astrlunev@yandex.ru

*Представлен опыт компании «Toyota» по совершенствованию процесса принятия управленческого решения, позволивший в кратчайший срок получить временной, мотивационный, финансовый и социальный эффект.*

**Ключевые слова:** компетенция, саморазвитие, управленческое решение, время, ответственность.

**THE EXPERIENCE OF THE COMPANY «TOYOTA» TO IMPROVE THE ADMINISTRATIVE DECISION MAKING PROCESS**

*Mineva Oksana K.*, D.Sc. (Economics), Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russia  
E-mail: okmineva@rambler.ru

*Lunev Dmitry A.*, Ph.D. (Economics), Associate Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russia  
E-mail: astrlunev@yandex.ru

*Presented the experience of the company «Toyota» on the process of making administrative decisions, which in the shortest time to obtain a temporary, motivational, financial and social effects.*

**Keywords:** Competence, Self-development, Management decision, the time, the responsibility.

Современные компании все чаще сталкиваются с проблемой глобальной конкуренции, решить которую можно только максимально упростив процесс принятия управленческих решений. Как известно, существуют две принципиально разные схемы принятия и исполнения управленческого решения: европейский и азиатский подходы.

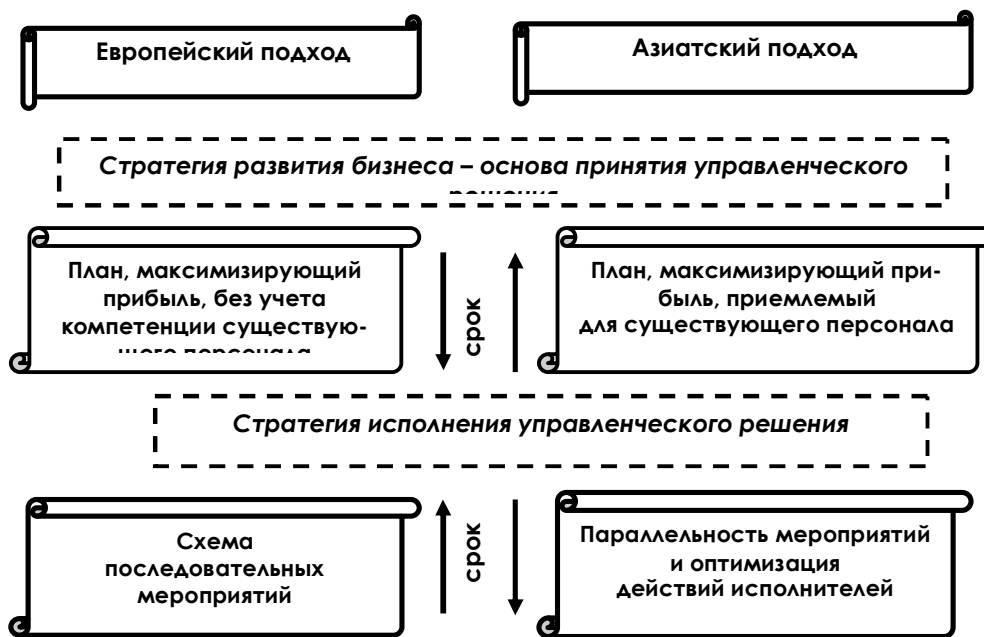


Рис. Сравнение процесса принятия и исполнения управленческого решения в европейском и азиатском подходах

Как можно судить из рисунка, этап принятия решения в европейском подходе несколько быстрее, чем в азиатском, однако срок реализации принятых управленческих решений дольше, вследствие не учета при разработке решения имеющихся компетенций персонала [1]. Современный бизнес не терпит роста времени исполнения принятого управленческого решения. Как говорил П. Друкер: «Время – это единственная бизнес категория, которая преумножает конкурентные преимущества наших оппонентов при его неэффективном использовании» [2].

В связи с этим, интересным представляется опыт компании «Toyota», которая в 90-х гг. прошлого века ввела новую организационную структуру, главной задачей которой стало сокращение времени принятия управленческого решения. Прежде всего, компания «Toyota» существенно сократила количество уровней подуправления, максимально выровняв организационную структуру. В новой плоской структуре были выделены офисы, над которыми остались только два уровня управления: руководитель офиса и начальник отдела, а также лидер группы. Все решения стали приниматься коллегиально. В отличие от традиционной структуры управления исчезли управленческие должности среднего звена, это не только оптимизировало численность, сократило фонд заработной платы, но и устранило «организационные шумы», которые всегда возникают в многоуровневой структуре управления [3, 4].

Интересной новацией компании «Toyota» специалисты называют кампанию «Трех подписей», которая позволяет существенно упростить процедуру управления изменениями, возложив ответственность за принимаемые управленческие решения на топ-менеджера (обладает полномочиями для его окончательного утверждения), руководителя офиса (кто предлагает решение для согласования) и лидера группы (кто предлагает решения). Существовавшая практика согласования, достигавшая в компании «Toyota» восьми подписей, требовала длительного времени согласования и зачастую утрачивала свою актуальность. Кампания «Трех подписей» способствовала производственному обучению и управленческому воспитанию менеджеров, прививая им ответственность и личную заинтересованность в положительном эффекте принимаемых ими управленческих решений. По итогам года для формирования фонда заработной платы офиса оценивались не стаж работы как раньше, а количество положительно осуществленных проектов. В рамках традиционного подхода повышение заработной платы возможно, но не более чем на 10 %, при реализации нового подхода выплачивались премии в кратном размере от заработной платы сотрудников. Новая схема процесса принятия управленческого решения оценивала приобретенные компетенции и достигнутые личные и групповые результаты, а не бывшие заслуги [3, 4].

В рамках осуществляемых изменений в компании «Toyota» были разработаны системы поощрения за предлагаемые управленческие решения. В общем виде их можно свести к трем: добровольная ротация, внесение в список внутреннего рекрутинга, обучение новым компетенциям.

Кроме того, в новый офис вошли сразу несколько отделов, что позволяло гибко реорганизовывать группы под нестандартные проекты.

Основными преимуществами осуществленных реформ в «Toyota» называют следующие:

- ускоряется процесс принятия управленческого решения;
- полномочия по принятию решения сосредоточены в руках руководителя и лидера группы, соответственно, и ответственность за исполнение принятых ими решений возлагается на группу;
- сокращение среднего звена управления практически полностью убирает «организационные шумы» и позволяет в режиме реального времени доводить инновационные идеи снизу вверх, что поощряет творческую активность сотрудников;
- быстрее определяется личностный недостаточный уровень компетенций в группах и происходит процесс саморазвития.

#### **Список литературы**

1. Минева О. К. Управление карьерой в системе менеджмента современной организации / О. К. Минева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2011. – № 1 (26). – С. 116–124.
2. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2004. – 224 с.
3. Монден Я. Система менеджмента «Toyota» / Я. Монден. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 267 с.
4. Осано Э. Экстремальная «Toyota». Парадоксы успеха японского менеджмента / Э. Осано, Н. Симидзу. – Москва : Альбина Паблишерз, 2011. – 268 с.

References

1. Mineva O.K. Upravlenie kareroy v sisteme menedzhmenta sovremennoy organizatsii. *Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kultura*. 2011, no. 1 (26), pp. 116–124.
2. Druker P. *Effektivnyy rukovoditel*. Moscow: Vilyams, 2004, 224 p.
3. Monden Ya. *Sistema menedzhmenta «Toyota»*. Moscow: Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy, 2007, 267 p.
4. Osono E., Simidzu N. *Ekstremalnaya «Toyota». Paradoksy uspekha yaponskogo menedzhmenta*. Moscow: Albina Publisherz, 2011, 268 p.

**УПРАВЛЕНИЕ ПОЛИВАРИАТИВНОЙ КАРЬЕРОЙ  
В РАМКАХ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Минева Оксана Карловна*, доктор экономических наук, профессор

Астраханский государственный университет  
414056, Россия, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: okmineva@rambler.ru

*Лунев Дмитрий Александрович*, кандидат экономических наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Россия, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: astrlunev@yandex.ru

*Приведено сравнение подходов к управлению традиционной и поливариативной карьерой. Обоснована актуальность профессиональной мобильности современного сотрудника, как источника диффузии неявных знаний и основа повышения глобальной конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** плоская организация, горизонтальная карьера, поливариативная карьера, компетенция, саморазвитие.

**MANAGEMENT POLYVARIANT CAREER IN THE FRAMEWORK  
OF THE CONTEMPORARY MANAGEMENT**

*Mineva Oksana K.*, D.Sc. (Economics), Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russia  
E-mail: okmineva@rambler.ru

*Lunev Dmitry A.*, Ph.D. (Economics), Associate Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russia  
E-mail: astrlunev@yandex.ru

*The comparison of approaches to the management of traditional and polyvariant career. Justified the relevance of the occupational mobility of the modern employee, as a source of diffusion of tacit knowledge and the basis of increasing global competitiveness.*

**Keywords:** Flat organization, Horizontal career, Polyvariant career, Competence, Self-development.

Современный этап глобализации экономики, взаимное проникновение различных направлений бизнеса и всеобщая конкуренция привели к формированию новых направлений менеджмента, в том числе менеджмента карьер. Менеджмент карьер стал ответом на упрощение организационных структур организации и изменение традиционных представлений об управлении деловой карьерой. Менеджмент карьер оперирует со следующими позициями: цель человека, его намерения и ожидания, психологический контракт с организацией.

Многочисленные исследования (Локк, Голланд, Ливингстон и др.) выявили интересную закономерность – большинство наделенных высокими статусными полномочиями людей вели себя очень пассивно и позволяли внешним факторам опреде-