



РАЗРАБОТКИ — ПРАКТИКАМ

С.А. ПЕЛИХ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ДИНАМИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ

Под влиянием научно-технического прогресса в последние 20—30 лет в индустриальных странах произошли эволюционные изменения теории и практики управления. Это было адекватное реагирование на неуклонное усложнение внешней среды и ускорения темпов изменения параметров этой среды во времени. Эти тенденции позволяют делать предположение о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные перспективы развития, что невероятно усложняет процессы управления фирмами. И. Ансофф [1] назвал это управление “стратегическим”. Основной способ достижения цели этого управления — установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением. Точность предвидения изменений во внешней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде являются оценкой эффективности такого управления. Достижение положительных результатов на как можно длительную перспективу — вот что требуется от сегодняшних менеджеров. Умение предвидеть, смоделировать ситуацию на продолжительное время является сложнейшим видом деятельности человека. Чтобы в совершенстве владеть этим искусством, надо иметь громадный интеллект, колоссальный опыт и глубочайшие знания во многих отраслях.

Этими данными менеджер должен был обладать всегда, но теперь умение применить их в динамичной, быстро меняющейся обстановке является главенствующим.

Человеческий фактор в современных условиях является наиважнейшим, а роль менеджеров трудно переоценить.

Это определяет высокий общественный статус менеджеров во всех странах мира и находит отражение в высокой моральной и материальной оценке их роли и труда в экономике. Во всем мире считается нормальным, если управляющий получает за свой труд в 5—30 раз больше, чем рабочий, если он пользуется многочисленными льготами и привилегиями. Нет более почетной и уважаемой профессии в развитых странах, чем предприниматель, менеджер.

Руководитель корпорации “Маусита” говорит, что “человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование” и далее “каждая компания, вне зависимости от ее размера, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование среди нас” [2].

Эти слова становятся ведущей идеей японских руководителей, признанием социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Это нашло свое подтверждение в документе, опубликованном еще в 1956 г. группой “Дойкай”, куда входят все ведущие менеджеры Японии: “Действия уп-

Сергей Александрович ПЕЛИХ, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления ВШУБ.

руководящих в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством наиболее полного использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющих перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей” [3].

Далее в этом документе под названием “Ответственность руководителей бизнеса перед обществом” есть слова: “Важнейшей задачей менеджеров является реализация ответственности, возложенной обществом на современные корпорации”.

Это подтверждает выводы многих исследователей, что японское экономическое чудо “началось с повышения роли менеджеров, с того, что они были провозглашены “солью нации”, ее кормильцами и благодетелями”.

Можно предположить, что важнейшей причиной развала экономики является недооценка роли менеджеров и человеческого фактора в целом. В силу разных причин были растеряны кадры “красных” директоров, а новые не созданы, потому что этому не уделяется достаточного внимания.

Подспудно в народных массах зреет потребность в приходе к рычагам управления экономикой и политикой настоящих лидеров, которые смогли бы преломить ситуацию в лучшую сторону. Но в действительности многие наши молодые, перспективные кадры тысячами уезжают за рубежи Родины и работают там. Оставшиеся здесь или занимаются сомнительным бизнесом, или учатся и принуждаются обстоятельствами работать на “хапок”, а не на длительную перспективу, чем дисквалифицируются и теряют интерес к работе. Что же нужно делать, как изменить ситуацию?

Полезно обратиться к мировому опыту, посмотреть, каким образом поставлено дело в передовых странах.

В мире существуют 3 крупные школы, 3 направления развития бизнеса: американская, японская и западноевропейская (между ними), т.е. европейская является смешанной, состоящей из своей оригинальной части и отдельных элементов американской и японской школ.

Надо отметить, что демократизм в управлении компанией в наибольшей степени гарантирован законодательством в Европе.

Общим во всех школах является несколько моментов. Во-первых, это обоснование и поддержание высокого уровня престижа менеджмента как такового и общественного признания труда менеджеров. Это проявляется во множестве фактов, аргументов, действий общества, прессы, интеллигенции, лидеров политики и бизнеса. Общеизвестно, что этот труд по плечу “избранным”. Доказано, что склонность к управленческому труду — это прежде всего генетическая предрасположенность индивида, которую можно развить учебой. Общество располагает 3—10 %-ной прослойкой людей, способных к этой деятельности. Поэтому в развитых странах построены целые системы поиска, обнаружения, учебы и выдвижения способных людей. В той же Америке создана широкая сеть инкубаторов бизнесменов, где за государственный счет их обучают, дают возможность открыть собственное дело на льготных кредитах. На 3—5 лет к ним бесплатно прикрепляется опытный наставник, бухгалтер, предоставляется помещение для офиса, производства. При этом они в течение трех лет полностью освобождены от уплаты любых налогов, сборов и других платежей. К ним прикреплены сотрудники налоговых, таможенных и других государственных органов, в обязанности которых входит сделать все возможное, чтобы фирмы молодых бизнесменов заработали. В Америке в одном из таких инкубаторов были заданы 2 вопроса: чем объяснить такое внимание власти к молодым бизнесменам, которое, кстати, обходится в 100—150 тыс. дол. США в год на человека. На первый вопрос ответ был прост: чем больше “куриц” будет нести яйца, тем мы будем богаче. На второй вопрос — какой процент выхода с такого инкубатора, ответ был — 10 % выпускников продолжают свой бизнес, остальные оставляют это занятие навсегда.

В такой системе создается мощнейший блок мотивации труда управляющих и других специалистов. В цивилизованном обществе давно известно, что предприниматели и бизнесмены это не эксплуататоры и жулики. Они трудятся в 1,5—2 раза больше остальных членов общества, а потребляют не больше любого человека. Это

было характерно и для социалистического общества. Чтобы подвигнуть талантливых людей на этот каторжный труд, нужна сильнейшая мотивация и прежде всего морально-психологическая. Они должны чувствовать свою значимость, полезность, признание своего труда. А в результате общество получает их творческий, квалифицированный труд и завидный уровень жизни и благосостояния.

Кроме того, это прекрасно поставленная система обучения своей элиты. Общеизвестно, что предметы или дисциплины по их сложности можно расположить в следующей последовательности: математика, физика, химия, биология, астрономия, другие естественные науки и в конце экономика, политология. Поэтому, естественно, элита изучает самые сложные, самые трудные — экономику, политологию. А иначе получится, как у нас, страна имеет сотни тысяч замечательных математиков, инженеров, врачей и является одной из самых нищих. Еще важнейшим обстоятельством является то, что экономика изучается как целостная, многофакторная динамичная система знаний, а не фрагментная, разбитая на несвязанные между собой блоки. Особенно выделяются денежно-кредитные отношения, знание их является обязательным для всех без исключения выпускников экономических факультетов. Последним отличием здесь можно назвать то обстоятельство, что подавляющим большинством (более 90 %) студентов экономических университетов (в Японии — все 100 %) являются мужчины.

Рассмотрим особенности американской и японской школ бизнеса.

Надо сразу заметить, что это абсолютно различные школы управления. Различия лежат прежде всего в сфере использования человеческого фактора. Можно сказать, что американский стиль управления — индивидуалистский, японский — коллективистский, т.е. в американской модели во главу угла ставится индивидуум, он сам принимает решения, сам отвечает за них, сам хозяин своей судьбы. У японцев принимает решения коллектив, судьба японца неразрывно связана с коллективом и фирмой. Обе школы имеют свои преимущества и слабые стороны. Для нас более интересен вывод, а по какому пути идти, что нам ближе, что более соответствует нашему менталитету и нашим условиям. Рассмотрим эти две модели именно со стороны использования человеческого фактора, ибо тот, кто лучше задействует человеческий фактор, будет в бесспорном выигрыше.

Самым главным отличием японской системы управления является пожизненный наем сотрудника в компанию. Он приходит молодым человеком на фирму и уходит отсюда на пенсию. И пока фирма не закончит свое существование, работник не будет уволен ни при каких обстоятельствах. Если идет резкое сокращение производства, никто не увольняется, все вместе борются за выживание — от главного управляющего до простого рабочего. В Америке и в других странах мира (кроме социалистических стран и бывшего СССР) при кризисе может быть уволен весь персонал. Надо заметить, что пожизненный наем японцам навязала американская оккупационная администрация, заставив принять блок законов о труде, где запрещалось увольнение работников. Японцы сумели это “бремя” превратить в сильнейший фактор своего развития.

Связывая навсегда свою судьбу с фирмой, японец сразу же получает общую мощнейшую мотивационную установку трудиться с предельной отдачей. Эта изначальная установка умело поддерживается и усиливается в японских компаниях целым арсеналом талантливых приемов управления. Главнейшим из них можно назвать коллективный стиль управления, который повсеместно используется на больших и малых фирмах. Любое деловое предложение японца будет услышано и использовано на фирме. Для этого созданы коллективные органы управления во всех структурных единицах, начиная с бригады и кончая Советом директоров.

Кроме того, построена эффективная система поощрения предложений работников фирмы о том, как облегчить их работу, сделать более надежной, а тот или иной процесс — более эффективным. В компании “Сони” в среднем от каждого работника получают в год 8 таких предложений. И поскольку большинство предложений непосредственно связано с работой их автора, то они обычно разумные и полезные, ибо кто лучше может подсказать, как организовать ту или иную работу, чем люди, которые ее выполняют. И от этих предложений фирма сразу получает большой экономический эффект. Но не менее важным является ряд других моментов.

Во-первых, компания получает громадный интеллектуальный потенциал, так как умственную работу в таком случае выполняет не только руководство. Этим

достигается мощный синергический эффект в решении как стратегических, так и тактических задач.

Во-вторых, постоянная востребованность идей от каждого развивает творческий потенциал сотрудников, создает атмосферу самомотивации и самостимулирования.

В-третьих, в результате коллективных усилий в подразделениях фирмы достигается эффект саморегулирования и самонастройки, которые высшему руководству фирмы нужно только поддерживать своими целевыми установками, а самому можно больше заниматься планированием будущего фирмы.

В-четвертых, трудно переоценить образовательный эффект такого коллективного руководства. Ничто так быстро и доступно не дает технические и организационные знания и умения, как практический опыт их применения. Кроме того, такая система позволяет руководству фирмы быстро находить успешных менеджеров и думающих инженеров. Участие в коллективных органах управления дает молодому специалисту широкий кругозор, умение видеть и чувствовать сложный механизм управления подразделением всей фирмы, понимать технологию управления.

В-пятых, давно замечено, ничто так охотно человек не делает, как претворяет в жизнь свои собственные решения и цели.

Участие в коллективном управлении дает эффект, что все решения являются своими собственными. Можно выделить еще множество положительных эффектов в применении коллективного (или партисипативного управления). Это, например, обеспечение интегрирования одичных усилий в единое коллективное действие, повышение информированности работников, улучшение коммуникации, повышение эффективности нововведений и т.д.

Но самым главным моментом является то обстоятельство, что применение коллективного управления обеспечивает фирме возможность работать успешно на как можно более длительную перспективу (10 – 25 лет). Ведь в основе принятых решений зачастую лежат предложения руководителей младшего и среднего звена. При пожизненном найме лет через десять они перейдут на высшие руководящие посты. Поэтому молодые управляющие всегда думают о том, какой они хотели бы видеть компанию, когда они ее возглавят.

Следует помнить, что в данном случае коллективное управление хорошо встраивается в стратегическое управление и значительно усиливает его.

Поддержка, которая оказывается долгосрочным планом подающих надежды руководителей, служит важным преимуществом такой системы, несмотря на трату времени на обсуждение и составление планов. Это позволяет японцам создавать и поддерживать философию компании — редкое явление на Западе. Поскольку работники трудятся очень долго, они могут поддерживать последовательную точку зрения. Идеалы и устои компании не меняются. Когда компанию покидает президент, его преемник будет поддерживать ту же философию, в отличие от менеджеров.

Философия или концепция развития большинства японских фирм всегда поддерживает усилия менеджеров, направленные на достижение долгосрочных целей, а не сиюминутных текущих показателей, невозможность оценивать высших руководителей по ежеквартальной прибыли, как в США, облачает их высоким доверием, которым они дорожат. Если в компании происходит сбой в работе, нарушен закон, подорвано доверие потребителей, в отставку уходит президент компании, который берет на себя ответственность за ошибки.

Чисто японской особенностью является принцип, по которому в коллегиальном управлении на фирме и в стране не участвуют иностранцы и женщины. Такая стройная и всеохватывающая система использования человеческого фактора невозможна без полной поддержки ее правительством. Отношения между частным бизнесом и правительством Японии тесные и взаимно стимулирующие. Вот как об этом говорит Акио Морита в своей книге “Сделано в Японии” [4, 250].

“Если говорить откровенно, то нравится нам это или нет, правительство фактически является совладельцем нашей фирмы, хотя ему не принадлежит ни одна акция “Сони” и оно никогда не идет на риск... Японское правительство забирает более пятидесяти процентов наших прибылей, и это в определенном смысле приравнивает его к партнеру, владеющему контрольным пакетом акций. Поэтому наше правительство хочет, чтобы его партнер много работал и получал прибыли. Тогда компания сможет сохранить рабочие места, что позволит фирме и ее работникам платить налоги, а не жить на вспомоществование. Такая система имеет дальний прицел”.

В мире есть такое понятие “Акционерное общество Япония”. Это выражение используется, чтобы подчеркнуть, что в международных экономических отношениях все японские фирмы и японское правительство действуют как единое целое.

Рассмотрим теперь особенности использования человеческого фактора в управлении американским менеджментом.

В отличие от коллективного стиля и метода японцев американский менеджмент построен на учете и всестороннем использовании качеств индивидуума. Это скорее всего сложилось исторически, когда яркие авантюристические личности съехались со всего мира и начали строить неоднородное разноплеменное общество. Это общество сейчас является гегемоном в мире, обладает колоссальной мощью и имеет высочайший уровень жизни и ряд других бесспорных достижений. Это, конечно же, является следствием высокой эффективности американской школы управления. Индивидуалистский стиль менеджмента имеет ряд сильных преимуществ.

Во-первых, одаренный человек быстро достигает вершин власти, не дожидаясь, как в японской системе, своей очереди на занятие высшего управленческого поста. Он работает на пределе возможностей.

Во-вторых, в Америке, где нет пожизненного найма на работу, человек в среднем меняет 3–5 мест работы. Это, бесспорно, расширяет его кругозор и знания в разных областях деятельности и разных отраслях промышленности. В таком случае есть больше возможностей для самовыражения личности, для большего открытия его способностей.

В-третьих, отсутствие пожизненного найма заставляет всех работающих трудиться постоянно на пределе сил. Система менеджмента построена на достижение краткосрочных результатов — прибыли каждые 3 месяца. Поэтому управляющие выжимают из себя и своих коллективов все возможное.

В четвертых, американская система имеет более сильную материальную мотивацию. Оплата управляющих в 10–30 раз выше, чем у рабочих (по сравнению с японскими в 6–8 раз). У японцев более сильна морально-психологическая мотивация.

В-пятых, американцы часто меняют фирмы, но профессию редко. Это дает возможность достичь профессиональных высот, японцы же часто перемещаются с рабочего места на другое внутри компании.

При внимательном рассмотрении всех “за” и “против” приходится делать однозначный вывод, что японская система управления нам ближе. Тем более, что все признаки его: коллективизм, уравнительная оплата и уровень жизни, общинность, весь наш менталитет и образ жизни последнего тысячелетия это подтверждают.

Можно начать с того, что коллегиальное управление в промышленности введено в России и с успехом применялось Иваном Прохоровым в 1872 г. на “Трехгорной мануфактуре”. Был создан “хозяйственный комитет Прохоровых”, куда входили, кроме самого Прохорова, управляющий, колорист, бухгалтер, старший приказчик и ряд других специалистов-текстильщиков. В результате “Трехгорка” превратилась в крупнейший в России текстильный комбинат. Такие успехи, безусловно, являлись следствием заботы о коллективе. При прохоровских фабриках были открыты больница, амбулатория, родильный приют, школа, летний санаторий для рабочих. На Всемирной Парижской выставке 1900 г. Товарищество Трехгорных мануфактур получило Гран-при за заботу о быте рабочих, золотую медаль по “санитарному отделу”, а Николай Прохоров (сын И. Прохорова) был награжден орденом Почетного легиона за промышленную деятельность. Большевики продолжили политику “мой завод — моя семья”. Весь соцкультбыт был в большинстве своем создан при промышленных и сельских предприятиях. Был введен практический пожизненный найм работающих. Человек приходил на завод и оставался в коллективе до пенсии, поэтому можно утверждать — то, что в Японии начало применяться с 50-х гг., у нас было в последние века, а в промышленности начало применяться с 70-х гг. прошлого века. Начав без определенной программы перестройку нашей экономики, мы, естественно, запугались, по какому пути развивать наш менеджмент. По тому, как в России и на Украине разрушили и распродали социально-культурные объекты, мы пошли по американскому пути. В Белоруссии этот процесс приостановлен и, видимо, правильно. Это соответствует нашему менталитету, образу жизни. Рассуждения некоторых горе-экономистов, что соцкультбыт является непосильным ярмом на шее предприятий, не выдерживает никакой критики. Вопрос здесь может стоять только в перераспределении финансовых по-

токов, на сумму своих трат на эти объекты предприятия должны льготироваться в налоговых платежах.

Теперь рассмотрим третий важнейший аспект — какая система менеджмента будет более эффективна в современных условиях.

Изначальные экономические и социально-культурные условия в нашем народном хозяйстве больше приспособлены к восприятию именно японских методов и подходов, чем, скажем, американских — с их жесткой нацеленностью на индивидуализацию, строгую расчетливость, личную карьеру. Японцы после войны пытались внедрить американский опыт и кроме разочарования и потерь ни к чему хорошему это не привело. Поэтому японцам пришлось создать философию управления, которая является составной и главной частью философии вообще. Нам нужно создавать свою философию управления, находить те ключевые моменты, которые и составят ее каркас. И так же, как японцы, выделять роль управления и руководителя в общественной жизни. Нам тоже нужно убеждать людей в социальной значимости профессии управляющих и не ставить их в один ряд со специалистами и рабочими.

Руководители в свою очередь должны сделать свое управление обоснованным, понимать цели организации, строить планы достижения поставленных задач таким образом, чтобы подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Этого можно достигнуть, внедряя коллективное управление, которое хорошо для выработки своей концепции развития каждой фирмы. Тем более, что развитие своей теории и философии управления в создавшихся условиях придется начинать с нуля. Менеджеры-практики крайне редко выступают в периодической и научной печати, поэтому многие попытки ученых-теоретиков осмыслить проблемы управления оказываются бесплодны. Создание же по опыту японцев профессиональных союзов предпринимателей, где бы коллективно вырабатывалась концепция развития страны и пути ее достижения, было бы крайне необходимо.

Не менее актуальна для нас идея “оптимального бизнеса”. Наши предприятия слишком громоздки для современного уровня управления, не гибки, трудно управляемы. Их трудно реструктуризировать. Для решения вопроса, на взгляд автора, подойдут коллективные методы. Для этого есть удачный пример. В 1990—1991 гг. Сморгонский завод оптического станкостроения одним из первых в стране начал реструктуризацию, в основе которой лежало создание более 20 самостоятельных подразделений. Был организован Совет предприятия, куда вошли все руководители структурных подразделений, главные специалисты, руководители общественных организаций — всего более 50 человек. Совет проводился (и проводится сейчас) раз в месяц не взирая ни на что. Были приняты серьезные решения по созданию новой структуры управления; новому планированию, контролю деятельности самостоятельных фирм, по системе управления оборотом внутреннего капитала, который бы позволял фирмам работать в условиях самофинансирования. Это привело к тому, что, например, самое убыточное структурное подразделение — сельское подсобное хозяйство — сейчас самое прибыльное и самостоятельно успешно развивающееся. Теперь это фирма “Нива — СЗОС”, которая скупила все торговые точки и магазины в городе, создала свои перерабатывающие рыбу и мясо предприятия, имеет кафе, бары и ресторан. А в целом предприятие, несмотря на такую серьезную реструктуризацию, как входило в десятку лучших предприятий Белоруссии, так и входит до сих пор.

Это, на взгляд автора, результат коллегиального руководства объединением. Немаловажно, что все руководители крупных предприятий города являются выпускниками БГЭУ, освоили навыки выработки стратегических взвешенных решений, применяют “реинжиниринг бизнес-процессов” и умеют доводить его до создания бизнес-единиц, т.е. эти люди владеют навыками динамичного управления.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Эгхау Х.О. Борьба гигантов. М., 1985.
3. Как работают японские предприятия / Пер. с англ. Я. Мондена и др. М., 1989.
4. Морита А. Сделано в Японии. М., 1993.