

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**В. В. Родченко**

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

2-е издание, стереотипное

Киев 2002

ББК 65.29-2я73  
Р61

Рецензенты: *В. Т. Елагин*, д-р экон. наук  
*А. Д. Чернявский*, канд. экон. наук

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 9 от 28.11.01)*

**Родченко В. В.**

Р61 Международный менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 240 с.: ил. — Библиогр.: с. 234–235.

ISBN 966-608-161-X

Учебное пособие написано в соответствии с программой курса “Международный менеджмент”. Проанализированы вопросы международного экономического сотрудничества, новое в управлении за рубежом, международные системы качества, а также особенности менеджмента США, Японии, стран Западной Европы. Передовой зарубежный опыт изложен исходя из возможностей использования в условиях Украины.

Для студентов всех форм обучения, изучающих дисциплину “Международный менеджмент”, преподавателей вузов, руководителей, специалистов, а также всех, кто интересуется проблемами менеджмента.

**ББК 65.29-2я73**

ISBN 966-608-161-X

© В. В. Родченко, 2000  
© В. В. Родченко, 2002, стереотип.  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2002

# ВВЕДЕНИЕ

Происходящие в Украине экономические преобразования, связанные с переходом экономики на рыночные механизмы функционирования и регулирования, порождают новые требования к профессиональной подготовке не только управленческих кадров, но и практически всех специалистов, которые должны учиться жить и работать в условиях становления демократии, рыночных отношений.

В учебные планы многих высших учебных заведений включен целый ряд новых дисциплин, формирующих руководителя (специалиста), способного эффективно работать в новой социально-экономической среде.

Передовой зарубежный опыт показывает, что важное место в подготовке специалистов отводится освоению новых методов ведения хозяйства, постижению науки и искусства менеджмента. На решение этой задачи направлено изучение таких учебных дисциплин, как “Менеджмент”, “Международный менеджмент” и др. Вместе с тем следует отметить, что по курсу “Международный менеджмент” практически отсутствуют необходимые учебники и учебные пособия.

Предлагаемое учебное пособие знакомит читателя с основами международного менеджмента, международными системами качества, особенностями менеджмента США, Японии, ряда стран Западной Европы. Оно призвано в определенной степени ликвидировать образовавшийся пробел в методическом обеспечении учебного процесса.

Учебное пособие написано в соответствии с учебной программой курса “Международный менеджмент”, утвержденной Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом.

Оно рассчитано на все категории учащихся и учитывает особенности заочной и дистанционной форм обучения за счет расширенного списка специальной литературы, позволяющей углубить знания в теории и практике менеджмента за рубежом.

## Раздел 1

# МЕНЕДЖМЕНТ НА ПОРОГЕ XXI ВЕКА

### ***1.1. МЕЖДУНАРОДНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО***

Одним из главных факторов, влияющих сегодня на уровень мирового прогресса и развитие экономики всех стран, является международное экономическое сотрудничество. На земном шаре существует более 200 самостоятельных государств. Каждое из них реализует собственную политику, создает свою экономику, одновременно вступая в различные международные отношения, в том числе и экономического характера. И это естественно, так как мы живем в условиях, когда усиливается интернационализация мирового хозяйства и взаимозависимости развития экономики отдельных стран и хозяйственных регионов. Поэтому каждая страна должна сопоставлять свои действия с действиями других государств, а при необходимости также согласовывать их путем принятия совместных оптимальных решений. Только так можно прийти к мировой экономике, которая служила бы прежде всего человеку, его интересам и потребностям.

Активное развитие международных экономических связей не только способствует экономическому росту государств мирового сообщества, но и позволяет поддерживать и укреплять мирные взаимоотношения, снимать международную напряженность, создавать систему международной экономической безопасности. Иными словами, международное экономическое сотрудничество является реальной материальной основой укрепления мира на земле.

Одним из эффективных путей построения многостороннего экономического сотрудничества является создание международных экономических организаций, призванных содействовать подписанию многосторонних договоров, создавать международные механизмы наблюдения и контроля за их выполнением, разрабатывать и устанавливать нормы, направленные на правовое регулирование международных экономических отношений, и пр.

Первые международные экономические организации (комиссии, союзы, комитеты, ассоциации) возникли еще в XIX в. Так, были созданы комиссии по вопросам эксплуатации международных рек Рейн (1814 г.) и Дунай (1856 г.), Всемирный почтовый союз (1875 г.), Международная ассоциация железнодорожных конгрессов (1885 г.) и др.

Активно шел процесс создания международных организаций и после Второй мировой войны, когда наряду с капиталистической возникла социалистическая система. 24 октября 1945 г. была создана международная межгосударственная организация — Организация Объединенных Наций (ООН), призванная поддерживать международный мир и безопасность, развивать дружеские отношения стран мира на основе уважения принципа равноправия и самоопределения народов, а также осуществлять международное сотрудничество в решении международных проблем экономического, социального, культурного и гуманитарного характера.

Важное место в системе международных организаций занимает Конференция ООН по торговле и развитию (КТР), которая была основана в 1964 г. как орган Генеральной Ассамблеи ООН. В состав КТР входят государства-члены ООН.

Основные функции КТР следующие:

- развитие международной торговли;
- определение принципов и политики, относящихся к международной торговле, и соответствующих проблем экономического развития;
- разработка рекомендаций по реализации намеченных принципов и политики, осуществление других мероприятий, которые могут содействовать достижению поставленной цели, с учетом различных уровней развития государств и отличий в их социально-экономических системах;
- содействие координации деятельности других органов ООН в области международной торговли и решении соответствующих проблем экономического развития в сотрудничестве с Генеральной Ассамблеей ООН, Экономическим и социальным советом (ЭКОСОС);
- согласование политики правительств и региональных экономических группировок в области торговли и развития.

Большое значение имеет деятельность Центра международной торговли, который находится в двойном подчинении: КТР и Генеральному соглашению по тарифам и торговле (ГАТТ). Он создан прежде всего для оказания помощи развивающимся странам в деле организации экспорта.

Большую роль в развитии международных экономических отношений играет международная межправительственная Организация ООН по промышленному развитию (ОПР). Она создана в соответствии с резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 20 декабря 1965 г. для содействия ускорению индустриализации стран, освободившихся от колониализма и ставших на путь самостоятельного развития. В состав ОПР входят страны-члены ООН (более 140 государств), ее специализированные учреждения.

Продолжительное сосуществование двух противоположных социально-экономических систем обусловило создание соответствующих международных экономических организаций, которые содействовали становлению и развитию экономических отношений между странами.

Несмотря на то что система социалистических стран по известным причинам развалилась, лучший опыт международного экономического сотрудничества, существовавший в ее рамках, заслуживает изучения и разумного использования в современных политических и социально-экономических условиях. Известно, что социалистические страны в свое время создали Совет Экономической Взаимопомощи (СЭВ) и более 20 других международных экономических организаций. Сегодня все больше руководителей восточноевропейских стран признают необходимость создания новой международной экономической организации, которая соответствовала бы современным условиям, содействовала вхождению стран в структуры мирового хозяйства. Догонять западные страны вместе, а не в одиночку быстрее и легче. Вот почему начался поиск подходов к новым формам многостороннего сотрудничества между восточноевропейскими странами.

Европейское экономическое сообщество (ЕЭС, или Общий рынок), как известно, создано в 1957 г. на основе Римского договора. Цели, ради которых объединились 15 западноевропейских стран, — создание таможенного союза в рамках данной международной организации, формирование общего рынка рабочей силы, услуг и капиталов, проведение единой торговой политики по отношению к другим странам, создание экономического и валютного союза, а так-

же проведение общей политики в области сельского хозяйства и транспорта, сближение экономического законодательства участников. Совершенно ясно, что в основе этого — стремление финансовой олигархии стран ЕЭС расширить рынки сбыта и территориальную сферу своей деятельности, что дает возможность поднять экономическое могущество стран-участниц ЕЭС, консолидировать их усилия в борьбе с монополиями других стран.

Механизм системы управления ЕЭС прошел сложный путь развития. В настоящее время его исполнительными органами являются Совет и Комиссия. Совет включает в свой состав министров государств-участников. Комиссия осуществляет свою деятельность на основе решений Совета и призвана проводить единую политику ЕЭС. Ей подчинен ряд комитетов управления и других вспомогательных органов.

Кроме ЕЭС в состав Европейского Союза входят Европейское объединение угля и стали и Европейское сообщество по атомной энергии.

Экономический успех любой страны базируется на внешней торговле. Еще ни одна страна не смогла создать здоровую экономику, изолировав себя от мировой экономической системы. Международная торговля несет с собой множество преимуществ, которые стимулируют экономический рост. Благодаря торговле страны получают возможность специализироваться в нескольких ведущих сферах экономики, импортируя ту продукцию, которую сами не производят. Кроме того, торговля благоприятствует распространению новых идей и технологий (когда в какой-либо стране появляется важное открытие, международные торговые связи “разносят” его по всему миру).

После окончания Второй мировой войны внешняя торговля стала могучим двигателем роста передовых в экономическом плане стран. Интенсивность внешней торговли является надежным показателем перспектив экономического развития. Регионы, которые отказывались от мировой торговли, например Латинская Америка, Восточная Европа и Советский Союз, в конце концов существенно отстали по уровню жизни, технологического развития и экономического роста. Одновременно в регионах, которые играли активную роль в мировой экономике, — Соединенных Штатах Америки, Западной Европе, странах Юго-Восточной Азии — бурно развивались новые технологии, заметно вырос уровень жизни.

Мировая система торговли переживает периоды упадков и подъемов. Конец XIX в. был отмечен расцветом мировой торговли. Но эта стадия закончилась с началом Первой мировой войны. Экономический кризис 20–30-х годов XX в. вызвал упадок международной торговли, который стал еще заметнее во время Второй мировой войны. И только в послевоенный период мировая торговля вновь набрала силы. На этот раз тенденция к расширению торговых отношений продолжалась 50 лет. Страны, принимавшие активное участие в мировой торговле, получили неслыханную выгоду, а тем, которые предпочли самоизоляцию, приходится наверстывать упущенное.

Важное место в системе регулирования международных экономических отношений занимает ГАТТ, в деятельности которого участвуют около 140 стран мира. В его рамках функционирует Комитет по торговле и развитию. Секретариат ГАТТ размещен в Женеве. Основной формой деятельности ГАТТ является проведение тарифных конференций и консультаций относительно снижения таможенных тарифов и ликвидации других преград в торговле.

Правила ГАТТ были недавно пересмотрены и существенно дополнены во время семилетних переговоров, в которых принимали участие более 115 стран. Эти переговоры получили название Уругвайского раунда, поскольку первое совещание в рамках этого процесса состоялось в 1986 г. в Уругвае. Украина тоже подала заявление для вступления в ГАТТ. Как только ее примут в эту организацию, ей придется придерживаться всех правовых обязательств, предусмотренных соглашением. Основа системы ГАТТ была заложена в 1948 г. подписанием соглашения о международной торговле. В первоначальном соглашении страны-участницы договорились о создании мировой торговой системы, построенной на принципах рыночной экономики и единых правилах. Прежняя система мировой торговли к тому времени полностью развалилась вследствие Великой депрессии 30-х годов и Второй мировой войны 1939–1945 гг. Ведению рыночной торговли мешали существующие в большинстве стран искусственные барьеры в виде тарифов, квот и неконвертируемости национальных валют. Назначение системы ГАТТ состояло в том, чтобы преодолеть тяжелые последствия депрессии и войны и возродить торговлю по рыночным принципам. Создание общих правил предусматривало обеспечение последовательного восстановления рыночных отношений международной торговли.



В основе системы ГАТТ лежат четыре принципа.

1. ГАТТ — это своего рода “клуб” стран, стремящихся к расширению торговых отношений друг с другом. Членство в нем добровольное: никого не принуждают присоединяться к системе ГАТТ. При вступлении в этот “клуб” любая страна должна признать действующие в нем правила международной торговли и убедить членов организации, что будет “играть по правилам”.

2. Страны-члены организации предоставляют друг другу статус наибольшего благоприятствования в торговле.

3. Понижение торговых барьеров между странами-членами осуществляется путем переговоров. Система ГАТТ и система свободной торговли — не одно и то же: даже государства, входящие в ГАТТ, сохраняют ряд тарифов на импорт. Но организация стремится содействовать все большей либерализации международной торговли, стимулируя новых членов к переговорам о взаимном сокращении тарифов.

4. Страны-члены ГАТТ формируют правила “справедливой торговли”. Например, им не разрешается увеличивать тарифы после того, как они согласились на их понижение во время переговоров. По исключительным причинам страны-члены ГАТТ имеют право вводить чрезвычайные торговые ограничения, если иностранный импорт приносит очень большой вред их промышленности, но такие ограничения должны проводиться справедливым и недискриминационным образом. Например, если американская автомобильная промышленность претерпевает очень сильное давление со стороны импорта, Соединенным Штатам Америки разрешается прибегнуть к временным тарифам. Но эти тарифы должны быть справедливыми: они должны распространяться на все страны-члены ГАТТ без ограничений.

Еще одно важное правило состоит в том, что в большинстве случаев запрещено использование импортных квот. Условия ГАТТ предписывают странам-членам пользоваться не квотами, а тарифами, потому что последние лучше согласовываются с рыночными ценами и рыночной конкуренцией. Еще один аспект справедливого ведения торговли состоит в предоставлении импортным товарам национального режима. Это означает, что после того, как товар ввезен в страну, на него должны распространяться те же законы и налоги, что и на товары, изготовленные в пределах страны.

Современные предприятия различных отраслей функционируют в условиях неопределенности и динамичности социально-экономической среды. Происходит резкий рост конкуренции между производителями в связи со становлением “электронно-прозрачного” мирового рынка с мгновенным доступом к информации о любых товарах. Это следствие доступности общей информации, развития компьютерно-телекоммуникационного обеспечения управления и его виртуализации. Появляются новые условия хозяйствования, что связано с быстрой глобализацией торговли и экономики в целом, реструктуризацией экономики, с изменением правовой и фискальной политики правительств, направленными на дерегулирование товарных рынков и рынка труда.

Уже не менее 200 лет известна парадигма, согласно которой первой причиной процветания или, напротив, упадка предприятий и государства является соответственно хорошее или плохое управление. И действительно, высокоразвитыми стали те страны, в которых лучше организовано управление. На протяжении веков мысль об эффективной организации производства, начиная с личного хозяйства и заканчивая государством, занимали умы практиков и ученых. Накоплен громадный опыт и теоретические знания по управлению народным хозяйством на всех уровнях. Однако в новых условиях хозяйствования нужны новые формы, методы и принципы эффективного управления.

## ***1.2. ТРАНСПОРТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СВЯЗЕЙ***

В процессе осуществления международных экономических связей транспорт обеспечивает перемещение грузов (товаров) и пассажиров между двумя и более странами, то есть в международных сообщениях. Существенная особенность транспорта объясняется его местом в международном товарообмене. Транспорт в международном разделении труда, с одной стороны, является необходимым условием его осуществления, с другой — экспортом своей продукции, которая реализуется в виде транспортной услуги.

В зависимости от конкретных видов транспорта, используемых в перевозках, различают *автомобильные, железнодорожные, воздуш-*

ные, морские, речные, трубопроводные сообщения. В свою очередь, они подразделяются на международные пассажирские и грузовые сообщения.

При осуществлении внешнеэкономической деятельности на транспортную продукцию (услуги) оказывают влияние все факторы рыночной экономики: соотношение спроса и предложения на перевозки, колебания цен на транспортные средства и топливо, состояние политических и экономических отношений разных стран и др.

В транспортном процессе все его участники (производители продукции, заказчики, покупатели, перевозчики, посредники) вступают в сложные экономические и коммерческо-правовые отношения, которые регулируются различными нормативными актами, международными правовыми нормами, национальными законодательствами, обычаями. Например, прямые международные перевозки регулируются следующими международными конвенциями:

- 1) Варшавской конвенцией (1955 г., авиаперевозки);
- 2) Конвенцией о международных перевозках автотранспортом (1956 г.);
- 3) Правилами Гаага—Висби (1978 г., морские перевозки);
- 4) Конвенцией ООН о международных смешанных перевозках грузов (1980 г.).

Международные соглашения в области транспорта охватывают такие вопросы:

- общие принципы деятельности различных видов транспорта;
- организация международных сообщений;
- коммерческие условия перевозок грузов и пассажиров;
- тарифы, фрахтовые ставки за перевозки;
- совершенствование транспортных связей между странами;
- правовые вопросы защиты имущественных интересов собственников грузов при международных перевозках;
- предотвращение загрязнения окружающей среды.

Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности представляет собой систему, состоящую из совокупности технических и технологических элементов, экономических, коммерческо-правовых и организационных действий, различных методов управления транспортными операциями в сфере производства, доставки и потребления продукции, товаров, которые перемещаются между сторонами.

В 1944 г. Вторая Европейская конференция министров транспорта, которая проходила на острове Крит, установила девять *транспортных коридоров* — приоритетных направлений развития грузовых, пассажирских и транзитных перевозок:

- 1) Хельсинки — Таллинн — Рига — Каунас — Варшава с ответвлением Рига — Калининград — Гданьск;
- 2) Берлин — Варшава — Минск — Москва;
- 3) Берлин — Вроцлав — Катовице — Львов — Киев с ответвлением Дрезден — Вроцлав;
- 4) Дрезден — Прага — Братислава — Будапешт — София — Стамбул с ответвлениями Нюрнберг — Прага, Вена — Дьёр, Арат — Бухарест — Констанца, София — Салоники;
- 5) Триест — Любляна — Будапешт — Ужгород — Львов с ответвлениями Братислава — Жилина — Кошице — Ужгород, Риека — Постойна;
- 6) Гданьск — Катовице — Жилина с ответвлением Торунь — Познань;
- 7) река Дунай;
- 8) Дуррес — Тирана — Скопье — Бургас;
- 9) Хельсинки — Санкт-Петербург — Москва;
- 9а) Киев — Минск — Вильнюс — Калининград — Клайпеда;
- 9б) Любашевка — Одесса.

По предварительным расчетам, эти транспортные коридоры требуют инвестиций более 50 млрд экю на протяжении 10–15 лет. Предусмотрен упорядоченный раздел общих затрат и прибылей среди участников коридора по усовершенствованию и модернизации существующей транспортной инфраструктуры Центральной и Восточной Европы пропорционально ожидаемому уровню перевозок.

По территории Украины проходят три коридора, поэтому украинское правительство уже проводило переговоры с ЕБРР и Мировым банком о выделении кредитов на указанные цели. Кроме того, в конце 1996 г. была открыта паромно-морская линия Ильичевск — Поти, которая положила начало развитию Евроазиатского транспортного коридора (Украина — Грузия — Азербайджан). Предполагается также развитие общеевропейского транспортного коридора № 3 в направлении Киев — Днепропетровск — Ростов-на-Дону — Баку (автодорога), а дальше в Грузию, Иран (по предложению Азербайджана). Имеется и ряд других европейских и евроазиатских про-

ектов. Все это позволит Украине использовать преимущества ее географического положения для развития международных перевозок.

Мировая торговля формирует значительные потоки товарных масс между странами, регионами и континентами. Общий объем мировых внешнеторговых грузопотоков только для межконтинентального сообщения составляет около 4 млрд т.

Наиболее универсальным и эффективным средством доставки больших масс грузов на дальние расстояния является *морской транспорт*, который осуществляет перевозку более 60 % объема международной торговли.

Доля *железнодорожного транспорта* в мировой внешней торговле составляет примерно четверть общего объема. Европейские страны руководствуются Конвенцией о международных железнодорожных перевозках (КОТИФ), участницами которой являются 33 страны (большинство стран Европы, а также ряд стран Азии и Северной Америки). КОТИФ содержит условия перевозок грузов.

*Воздушный транспорт* идеален в тех случаях, когда решающее значение имеют скорость и необходимость доставки небольших изделей большой стоимости. Для решения коммерческих вопросов, смягчения конкуренции и расширения взаимодействия авиакомпаний на международных воздушных линиях в 1945 г. была создана специализированная негосударственная организация — Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА). Она координирует взаимодействие авиакомпаний, регулирует коммерческие соглашения между ними, совершенствует систему установления тарифов на мировом рынке воздушных перевозок.

Постоянно увеличивается доля *грузового автотранспорта* в международных перевозках. Этот вид перевозок очень гибок в отношении маршрутов и графиков движения. Грузовые автомобили могут перевозить товары “от дверей до дверей”, освобождая этим отправителя от необходимости лишних перевозок.

### **1.3. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НОВОГО ТИПА**

В связи с изменением социально-экономической среды кардинально меняются роль и образ клиента предприятия: безликого “массового

потребителя” сменяет индивидуальный заказчик. Такая переориентация стимулирует инновации как в сфере продуктов и услуг, так и в процессах производства или обслуживания. При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура — шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры — меньше.

Отмеченные общие тенденции видны, в частности, из анализа современного компьютерного рынка. Так, ведущие производители ПЭВМ и рабочих станций (например, “IBM” и “Sun Microsystems”) каждые полгода “выбрасывают” на рынок новые модели компьютеров, жизненные циклы изделий постоянно сокращаются. В то же время происходит значительное расширение номенклатуры видов программного обеспечения, выражающееся, например, в появлении специальных средств поддержки бизнеса, включая автоматизацию деловых процессов, сетевые технологии и оптимизацию групповой деятельности партнеров. Разработчиками подобных программных комплексов, как правило, являются недавно созданные сравнительно небольшие и гибкие компании, способные быстро уловить “ветер перемен” и оперативно захватить имеющиеся ниши на рынке.

Внедрение информационных и коммуникационных технологий, подобно мутациям в живой природе, нарушает организационную стабильность предприятий и нацеливает их на поиск или формирование организационных структур, позволяющих перестроить их деятельность. Более того, ныне в условиях сегментации рынка и господства интересов потребителей, влекущих неустойчивость спроса и повышенное внимание к сбыту продукции, резкие изменения технологий работы предприятий становятся уже обычным явлением.

Многие предприятия ради выживания вынуждены перестраивать структуру и организацию работ, видоизменять стратегию и тактику поведения в деловом мире. Необходимыми признаются инновации, влияющие на общую организационную структуру предприятия и его подразделений и, что особенно сложно, затрагивающие психологию и поведение работников.

Особенную актуальность приобретает разработка основных принципов и моделей новой теории организации и управления предприятиями посттейлоровской эпохи, определяющих лицо информационного (постиндустриального) общества ближайшего будущего. Суть происходящих в организационно-управленческих структурах изменений можно выразить лозунгом “от классического механизма —

к интеллектуальной организации”, т. е. рассматривать как сдвиг от традиционных, централизованных моделей управления к сетевым, распределенным [7; 20].

Каковы же основные принципы или признаки, характеризующие организационную структуру предприятия нового типа как сложную динамическую систему? На наш взгляд, наиболее показательными являются характеристики открытости и распределенной структуры, гибкости и автономности, приоритета горизонтальных связей, ресурсосберегающих стратегий и обучаемости. Комбинации этих характеристик и соответствующих экстремальных принципов (типа максимальной автономности, минимально возможного числа уровней иерархии, минимальных запасов) определяют подклассы предприятий нового типа.

В условиях труднопредсказуемой конъюнктуры рынка рождается поколение предприятий, которые, не пытаясь стать монолитными, имеют открытую, распределенную и переменную сетевую структуру. В ее центральном узле (внутри головного предприятия) сосредоточиваются важнейшие стратегические ресурсы и накапливаются знания. Менее значимые процессы и компоненты выводятся наружу и доверяются поставщикам, подрядчикам и прочим внешним партнерам. Такое предприятие с его системным ядром можно отождествлять с “мозгом”, сигналы от которого поступают на внешние “эффекторы” — в сеть лучших мировых поставщиков.

Подобная стратегия позволяет собрать воедино и более эффективно использовать ограниченные ресурсы, применяя их для достижения решающих преимуществ в конкурентной борьбе. Так, можно выделить больше средств на развитие, подготовку и переподготовку персонала, закупку передового оборудования, наем инженеров и менеджеров высшей квалификации. Часто таким образом ускоряется запуск продукта в производство.

**Концепция расширенного предприятия** выходит за рамки простого переноса рутинных и второстепенных работ с головного предприятия на другие, чаще всего отдаленные территориально. Речь идет о создании гибкого предприятия с переменной, настраиваемой на среду структурой, которая состоит из автономных моделей. Последние наращиваются в зависимости от объема функций и решаемых задач. Предполагается, что они не являются предварительно заданными и способны к динамичной самоорганизации. Эти системы сочетают лучшие черты иерархических организаций.

Преимущества расширенного предприятия по сравнению с классической организацией легко объяснить, рассмотрев две принципиально различные *стратегии роста*. Первая, хищническая, стратегия, подчиняющаяся принципу жесткой конкурентной рациональности, предполагает интерпретацию взаимодействия предприятий на “черно-белой” шкале доминирования — подчинения. Это означает, что ситуация взаимодействия рассматривается как абсолютное соперничество, т. е. поиск и достижение преимуществ над конкурентами с их последующим устранением (поглощением). Такая стратегия отнюдь не оптимальна, поскольку часть опыта и ресурсов поглощенного предприятия навсегда утрачивается и целое оказывается в некотором смысле меньше составных частей.

Другая, более гибкая, стратегия предусматривает обращение к “серым” шкалам “конкуренция—кооперация”, “субординация—координация” и др., когда предполагается взаимная адаптация конкурентов, т. е. их сосуществование и поиск компромиссов. Возможны относительно плавные переходы от конкуренции к различным формам кооперации или объединений. Так, наличие у конкурентов общих целей и потребности в опыте друг друга создает ситуацию сотрудничества, которое при взаимных обязательствах и общих ресурсах становится координируемым.

Даже при различных целях, но при недостатке индивидуального опыта и прочих ресурсов часто формируются краткосрочные и долгосрочные коалиции ради выживания и повышения конкурентоспособности. В таких ситуациях образование союзов, коалиций или ассоциаций означает появление организационной структуры более высокого порядка — расширенного предприятия, или мегапредприятия.

За счет нелинейных эффектов при объединении предприятий образуются новые качества и расширенные возможности. Такая стратегия дает эффект, в результате которого целое оказывается больше составных частей, и, следовательно, предприятие получает бóльшую прибыль.

Для *ресурсосберегающего предприятия* характерно оптимальное управление различными (временными, материальными, человеческими) ресурсами, интеграция тотального управления качеством и совмещенной разработки минималистских стратегий “точно в срок”.

Тотальное управление качеством нацелено на долгосрочные результаты благодаря более полному удовлетворению запросов клиента. Обязательно участие всех членов организации (или, по край-



ней мере, большинства работников на всех уровнях организационной иерархии) в улучшении продуктов, процессов, услуг и вообще культуры предприятия, которое видится как сообщество единомышленников, сотрудничающих ради достижения общих целей. Идеология тотального управления качеством дополняется стратегиями реинжиниринга: если управление качеством предполагает инициативу “снизу вверх” и ориентировано на постепенные улучшения текущих процессов, то реинжиниринг заменяет существующие процессы на новые для достижения резких скачкообразных улучшений и всегда иницируется сверху.

Стратегия “точно в срок” направлена на организацию производства с минимальными запасами, практически без складирования конечной и промежуточной продукции, и уменьшение неоправданных расходов материалов и времени.

Совмещенная разработка — это вариант системного подхода к созданию продукции с одновременным проектированием продукта и процессов его изготовления и сопровождения. Совмещенное проектирование — это проектирование с учетом производственных и эксплуатационных ограничений. Важно учесть влияние всех аспектов жизненного цикла продукции на начальный проект. В более широком смысле речь идет о системной разработке и управлении жизненным циклом продукции — от формирования потребности в некотором продукте и подготовки технического задания до конца его эксплуатации и утилизации.

На *горизонтальном предприятии* горизонтальное управление между подразделениями (координация их деятельности) и внешние горизонтальные связи являются более важными параметрами эффективности, чем субординационные связи, характерные для традиционного вертикального управления. Основная особенность горизонтального предприятия заключается в постепенном сокращении числа задач, обусловленных внутренними факторами, и стремлении к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика. Такое предприятие образуется скорее вокруг процессов, чем вокруг задач, и имеет немного уровней иерархии. Его основные единицы — автономные и самоуправляемые междисциплинарные рабочие группы, которые способны охватывать весь спектр требований заказчиков и самостоятельно решать основные проблемы взаимоотношений с ними (что далеко не всегда осуществимо в рамках обычного однородного подразделения компании).

Концепция горизонтального предприятия в наибольшей степени затрагивает деятельность менеджеров среднего звена, обычно координирующих работу служб. По мере сокращения средних управленческих уровней менеджеры должны выполнять больший объем работ меньшими силами.

Реализация этой идеи связана с выполнением, как минимум, двух условий. Во-первых, необходимо специальное программное обеспечение, позволяющее автоматизировать многие из традиционных задач согласования и дающее менеджерам возможность сосредоточиться на основных задачах. Во-вторых, нужно уменьшить количество элементов и разнообразие связей между ними. Следовательно, требуется перестроить психологию рядовых менеджеров и изменить критерии оценки их работы. Нужно не просто передать им большие полномочия для принятия оперативных решений, снабдив их соответствующими инструментальными средствами, но и воспитать у них чувство ответственности, всячески поощряя инициативу, генерацию новых идей, стремление к самостоятельному анализу и выработке решения. В рамках горизонтального предприятия изменяются и профессиональные качества менеджеров. От них в большей степени требуется инициативность, чем исполнительность, а также обязательность и убежденность в том, что они работают для клиента, а не для начальника, и от них непосредственно зависят результаты работы предприятия.

*Подвижное, или гибкое, предприятие* представляет собой полностью интегрированную организацию, в которой информационные потоки пронизывают все службы и отделы. Его архитектура определяется принципами наиболее полной адаптации к изменениям среды, максимально быстрой реакции на них и максимальной гибкости организационной структуры.

#### **1.4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ КОНЦЕРНОВ И КОМПАНИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ**

Структура управления отражает форму, т. е. строение, устройство субъекта управления, способ его внутренней организации, связи элементов субъекта между собой (упорядоченность, соподчиненность отдельных элементов управленческого аппарата), позволяющие выполнять необходимые функции управления. Структура управления

обеспечивает стабильность, устойчивость управляющей системы, благодаря чему она сохраняет свои свойства при изменении внешних или внутренних условий. Структура управления предприятием отражает объективно складывающиеся отношения управления в рамках данной производственной системы. Управляющие системы имеют иерархическую структуру с распределением по вертикали функций, обязанностей, прав и ответственности.

Организационная структура предприятия — это органическое единство организационной структуры управления и структуры производства; вне этого единства она немыслима. Структура любого предприятия отражает упорядоченное расположение его элементов и форму их взаимосвязи. Организационная структура необходима для управления различными областями деятельности предприятия, а анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления позволяет сделать правильный выбор в пользу конкретной организационной структуры с учетом состояния рынка и стратегии предприятия. В зависимости от двух основных типов условий предпринимательской деятельности предприятия (стабильных и меняющихся) эффективными могут быть традиционные или рыночные организационные структуры.

*Традиционные структуры* подразделяются на линейные, функциональные и смешанные. *Рыночные структуры* возникают с развитием рыночных отношений при повышении нестабильности условий функционирования фирм, компаний, отраслей и их стремлении приспособиться к новым условиям.

Вид организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Например, большую роль играет размер фирмы и размер бизнеса. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной или нескольких областях. Часть организаций работает непосредственно на удовлетворение потребностей широких слоев населения, часть, напротив, имеет дело в основном с другими крупными фирмами, одни действуют в географически ограниченных регионах, другие — почти во всех странах мира. Организационная структура должна максимально отвечать целям и задачам предпринимательства. Наилучшая структура позволяет организации наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой, достигать поставленных целей с наибольшей отдачей. Кроме того, структура организации должна обеспечивать реализацию ее стратегии.

Поскольку с течением времени стратегии меняются, то не исключены и соответствующие изменения в организационных структурах.

Для определения качества организационных структур любого типа наиболее важны следующие их *характеристики*:

- системный подход;
- оптимальное сочетание централизованного руководства и самоуправления на местах;
- четкое определение функций, обязанностей и прав каждой из составных частей структуры;
- максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководства до непосредственных исполнителей;
- создание механизма быстрого реагирования организации на изменения в производстве и спросе на выпускаемую продукцию;
- предоставление полномочий на решение вопросов в каждом конкретном случае тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
- широкое применение коллективных форм организации управления;
- приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе и системы в целом ко внешней среде.

Все многообразие организационных структур современных фирм можно свести к различным модификациям линейных, функциональных и смешанных.

**Простая организационная структура** характерна для небольших фирм, занимающихся мелким бизнесом. Такая организация может эффективно работать, пока не достигнет некоторого критического размера, после превышения которого эффективность управления заметно снижается. Этот критический размер зависит, главным образом, от природы бизнеса. Например, брокер может вести бизнес со значительным оборотом, тогда как другой бизнес с тем же оборотом потребует изменения организационной структуры.

**Функциональная структура** основывается на решении функциональных задач, таких как производство, финансы и учет, маркетинг и кадры. Такой тип структуры доказал свою эффективность в многонациональных компаниях. Первоначально функциональная структура была присуща маленьким компаниям с небольшим перечнем производимой продукции. Сейчас же и многонациональные компании используют разделение своей деятельности по функциональным управленческим областям. Как и любая другая, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки. Она позволяет контролиро-

вать деятельность на более высоких уровнях, дает четкое определение ролей и задач, однако не подходит при широкой диверсификации производства. Примером функциональной структуры может служить организационная структура авиакомпании SAS (рис. 1.1). Недостатки данной структуры минимизируются путем улучшения координации деятельности функциональных отделов, а также создания подструктуры, ориентированной на рынок.

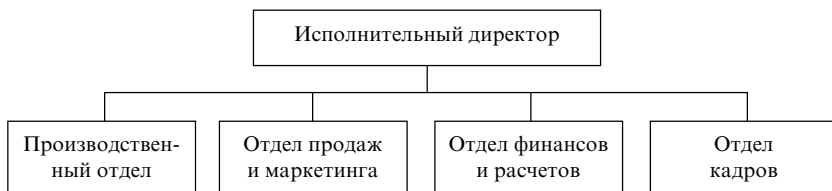


Рис. 1.1. Пример функциональной структуры

Основной характеристикой **дивизиональной структуры** является деление организации на части (подразделения), которые могут быть сформированы на основе видов продуктов или услуг, географической области или ориентации на определенных потребителей (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Пример дивизиональной структуры

Дивизиональная структура возникает на основе функциональной, но при этом решает проблемы диверсификации производства. В ее рамках каждое подразделение может сконцентрироваться на проблемах и возможностях конкретной деловой среды. При построении дивизиональной структуры возникает вопрос, на основе какого принципа будет производиться деление управленческих объектов структуры. Если компания не может выбрать, положить ли в основу продуктовый или региональный принцип, то может возникнуть смешанный тип организационной структуры.

Преимуществом дивизиональной структуры является возможность отслеживать деятельность каждого структурного подразделения как отдельного направления. Однако у нее есть и недостатки, так как процесс контроля значительно усложняется.

**Структура холдинговой компании.** Холдинговая компания, по сути, является инвестиционной. Она может состоять из акционерных обществ разных видов деятельности, за которыми корпоративный центр осуществляет детализированный контроль, хотя, являясь частью родительской компании, каждое акционерное общество работает самостоятельно и даже может сохранять свое собственное имя. Пример структуры холдинговой компании приведен ниже (рис. 1.3).

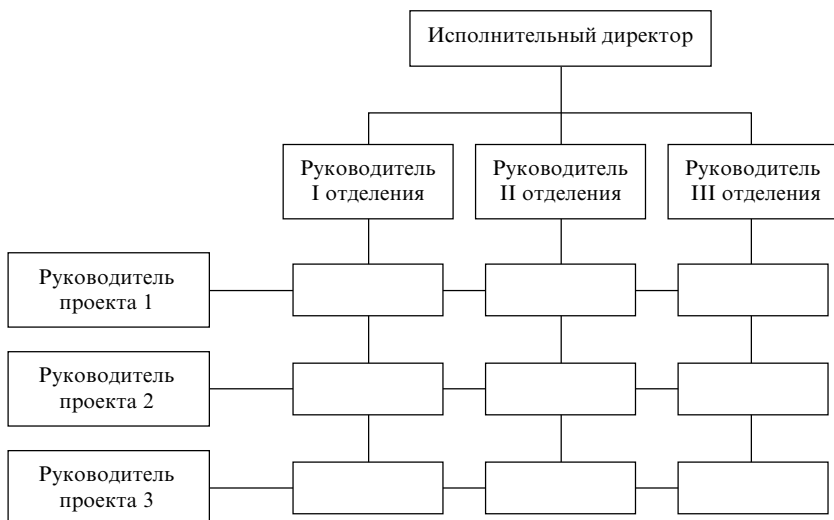


Рис. 1.3. Пример структуры холдинговой компании

Преимуществом холдинговой компании можно считать то, что она предоставляет значительную свободу действий или независимость своим структурным составляющим. Компании, составляющие холдинг, работают и развивают свой потенциал эффективнее, если они имеют большую самостоятельность, особенно в условиях быстро меняющейся окружающей среды. Структурные подразделения — дочерние компании могут быть в полном или частичном владении родительской компании. Они также выигрывают за счет членства в группе. Отрицательными сторонами данной структуры являются повышенный риск стратегического несоответствия и дублирование усилий структурных единиц.

**Матричная структура** представляет собой комбинацию различных типов организационных структур (рис. 1.4). Обычно она имеет форму продуктовой и региональной или функциональной и дивизиональной структур, работающих вместе.

Чисто функциональные или дивизиональные структуры не могут применяться, так как в основе построения структуры управления лежит несколько факторов. Например, если компания расширяет свою деятельность до многонационального уровня и разрабатывает новые производственные линии, то для координации развития производства и распределения продукции на мировом уровне ей могут потребоваться подразделения, построенные по продуктовому принципу.



*Рис. 1.4. Общий вид матричной структуры*

Матричная структура характерна не только для больших, сложных организаций; она используется также в небольших организациях и особенно в компаниях, оказывающих профессиональные услуги.

Преимуществами данной структуры являются высокое качество принятия решений в случае конфликтов интересов между подразделениями, замена бюрократии прямыми контактами, увеличение мотивации к деятельности, повышение квалификации менеджеров путем их вовлечения в процесс принятия решений по многим вопросам. Недостатки проявляются в увеличении времени принятия решения, неясности и размытости задач и ответственности, высоком уровне конфликтности и неясности при выборе приоритетов.

Матричная организация обычно создается для решения масштабных и сложных задач по интеграции различных видов деятельности в компании посредством большего числа коммуникационных каналов и центров принятия решений. Важной частью матричной структуры является использование различного рода полуавтономных групп или коллективов. Примером такой организации может служить фирма IBM.

**Промежуточные структуры и структурные вариации.** На практике очень небольшое количество организаций имеет чистый структурный тип из названных выше. Организационная структура компании должна максимально соответствовать внешним и внутренним факторам,

поэтому существует целый спектр управленческих структур между этими чистыми структурными типами. Организационные структуры время от времени изменяются, чтобы соответствовать новым или изменившимся обстоятельствам окружающей среды. Например, компания может перейти от функциональной к дивизиональной структуре путем серии мелких структурных изменений.

**Сетевая и виртуальная организация** относится к новым типам организационных структур. Ускоренное развитие информационных компьютерных технологий, снижение цен на средства телекоммуникаций и повышение их эффективности привело к возможности их использования мелкими и средними компаниями, что послужило улучшению управленческого процесса. Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали традиционные бюрократические структуры. Информационно-компьютерная революция и связанное с ней изменение внешнего окружения привели к появлению новых типов успешно действующих в данной среде организаций, к которым относятся эдхократическая, многомерная и ориентированная на рынок.

Для *эдхократической организации* характерна структура концентрической формы, в которой есть точка отсчета. Такая структура наиболее пригодна в консультативно-нововведенческой, компьютерно-электронной, исследовательской и опытно-конструкторской областях.

На основе матричной модели можно построить *многомерную организацию*, добавив третье измерение. Тогда в организационную структуру включаются такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель. Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, отношения членов которой с руководством и другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонними клиентами. Примером многомерной организации могут быть экспериментальные бригады компании “Volvo”.

*Организация, ориентированная на рынок*, является гибкой, адаптивной и инновативной. В ней усиливается группирование работ по рынкам, больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю, продукт может часто изменяться, ускоряются потоки информации. Таким образом, структура компании приобретает все более сетевой характер.

Виртуальная структура представляет собой существующую в компьютерных сетях связь между отдельными людьми, которые могут выполнять работу индивидуально, однако остаются связанными друг с другом и основными корпоративными ресурсами (базой данных, со-



ветами специалистов), с коллегами, поставщиками и клиентами через телекоммуникационную и компьютерную инфраструктуру.

Основная форма *организационной структуры в многонациональной компании* представляет собой связь главной организационной структуры “дома” с зарубежным филиалом, который управляется посредством прямого контакта генерального управляющего отделением с исполнительным директором родительской компании. Перечислим формы структур многонациональных компаний: филиал, дочерняя компания, отделение за рубежом, транснациональная компания.

Например, компания “Nestle”, которая была образована в Швейцарии, почувствовав необходимость выхода на международный рынок, интернационализировала свою деятельность путем создания зарубежных отделений по всему миру. Организационная структура этой компании (рис. 1.5) базируется на географическом принципе, который предполагает ответственность менеджеров на местах за ведение дел, в то время как главное руководство удерживает в своих руках планирование и контроль. Все географические регионы, включая базовый (швейцарский) рынок, равноправны в организационном

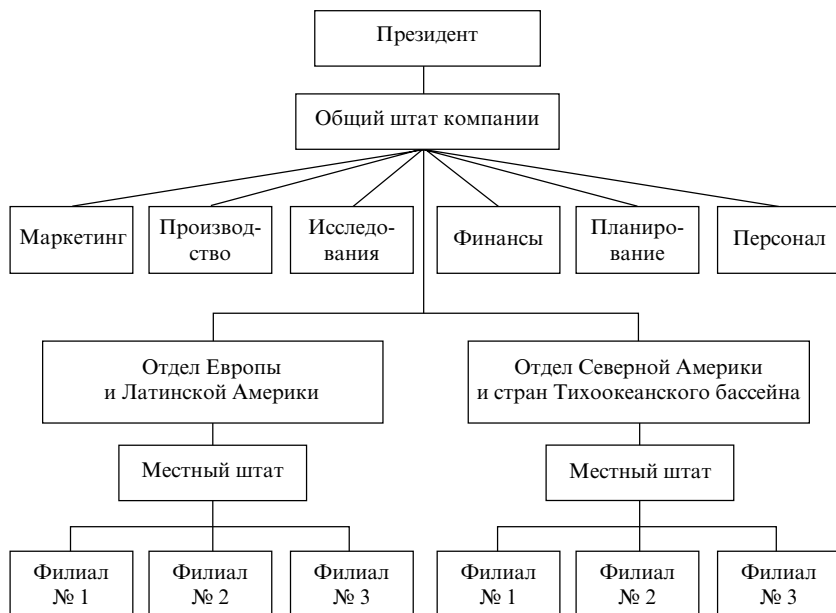


Рис. 1.5. Организационная структура компании “Nestle”

плане. Такая организация является эффективной для “Nestle” и других компаний с подобными продуктовыми линиями и рынками конечных потребителей.

### ***1.5. ГЛОБАЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ И НОВОЕ АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ***

В последние годы в литературе по менеджменту значительно увеличилось количество статей, касающихся вопросов глобализации. Специалисты отходят от межнационального восприятия современного бизнеса и рассматривают его преимущественно с глобальной точки зрения. Речь идет о глобализации рынков, фирм, структур и о развитии стратегий глобализации.

**Глобализация** — усиление взаимозависимости национальных экономик, переплетение социально-экономических процессов, которые осуществляются в разных регионах мира и принуждают фирмы к поиску лучших условий деятельности.

*Движущими факторами глобализации* являются:

- преодоление неравномерного размещения сырьевых и энергетических ресурсов на планете;
- природно-климатические и экономико-географические различия, которые обуславливают территориальное разделение труда, специализацию стран и вызывают развитие и углубление взаимосвязей между ними;
- достижения транспорта и коммуникаций;
- ускорение темпов технологических нововведений и вывод изобретений на рынок;
- возрастание открытости рынков и международных отношений.

*Тормозящие факторы глобализации* — различия социально-экономических систем, вмешательство государств в экономику и политика протекционизма, колебания обменных валютных курсов, идеологические различия, религиозные ограничения, традиционные конфликты и др.

Одним из первых практиков, употребивших термин “глобальное мышление”, был исполнительный директор фирмы “General Electric” Дж. Уэлч, который в начале 1988 г. призвал руководителей системы внутрифирменной подготовки менеджеров развивать “глобальный склад ума” в ответ на конкурентный вызов со стороны европейских компаний “Asea Brown Boveri”, “Olivetti”, “Elektrolux”. При этом

подчеркивалось, что развитие глобального мышления должно отличаться от развития межнационального и национального мышления.

Структура *глобального мышления* включает новое, глобальное, видение проблем, а также предполагает новые аналитические навыки и способность пользоваться новыми стратегическими концепциями.

Исторически ранее других сформировалось “внутреннее” мышление, ограниченное рамками отдельной территории или отдельной страны. Оно все еще типично для компаний в странах с обширным внутренним рынком. Такому типу мышления присущи хорошее знание национальной культуры и сильное влияние так называемого синдрома “изобретено не здесь”.

На следующем этапе появились менеджеры, обладающие “межнациональным” складом ума и способные принимать решения на уровне двух стран. Такие менеджеры, как правило, долгое время пребывали в одной из зарубежных стран. В результате они приобрели некоторые полезные навыки по международному бизнесу, которые, однако, недостаточны для формирования глобального восприятия.

Более близки к глобальным менеджерам специалисты, мыслящие на многонациональном уровне. Обычно это люди, обладающие богатым опытом в области международного сотрудничества нескольких стран. Однако и это еще не обеспечивает глобального мышления.

*Глобальное восприятие* выходит за рамки межнационального и многонационального мира. Оно характеризуется мысленной равноудаленностью от всех основных рынков (Северной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона). Глобальное мышление формируется на основе знаний о мире независимо от количества посещаемых стран. Носитель глобального мышления может вообще не ездить по миру, но он должен уметь “видеть” сквозь границы отдельных территорий и стран.

Прежде всего в “банк данных” глобального разума следует включить информацию о географии основных мировых рынков. Сведений о рынках, которыми обладают специалисты межнационального и многонационального уровня, явно недостаточно. Кроме того, требуются глубокие знания в области всемирного исторического развития, мировой экономической системы, а также понимание глобальных тенденций на политической арене, знание мирового бизнеса. При этом основные различия рассматриваемых подходов заключаются не в объемах информации, а в процессах обработки имеющихся данных, в используемых системах координат и предполагаемых “углах зрения”.

Глобальное мышление предполагает наличие определенных основных навыков работы на мировом рынке, формирование которых зависит от способности переходить от одних видов работы к другим.

Система категорий, разработанная *М. Портером*, позволяет воспринимать конкуренцию не только внутри отдельных групп товаропроизводителей, но и в более широком контексте. Центральным звеном этой аналитической концепции являются так называемые *ключевые факторы успеха*, представляющие собой основные требования, которым должна удовлетворять любая фирма, желающая добиться преимуществ в определенной отрасли и длительное время сохранять свою конкурентоспособность.

При выходе на уровень всемирной конкуренции следует установить, можно ли для достижения преимущества над конкурентами воспользоваться ключевыми факторами успеха, действуя одновременно на нескольких рынках. Одной из задач в рамках глобального подхода является анализ промышленности в мировом масштабе и обнаружение наиболее благоприятных мест для реализации потенциальных возможностей фирмы.

В настоящее время уже есть компании, которые сталкиваются с реальными *глобальными потребителями*, имеющими идентичные потребности и желания. Покупатели каждой страны, возможно, по-разному удовлетворяют ту или иную потребность, но устойчивое присутствие конкретного товара на многих рынках свидетельствует о том, что его производство и сбыт достигли стадии глобального охвата потребителей. В таких условиях глобализация предложения может способствовать достижению конкурентных преимуществ. Вместе с тем глобальный подход не предполагает полной идентичности продуктов и их продажи повсюду одинаковыми методами. Менеджер с глобальным складом ума должен владеть различными стратегиями, чтобы иметь возможность выявлять интересы потребителей к глобальным товарным маркам, товарам и услугам.

Сегодня во всем мире существует тенденция к возрастанию числа покупателей, стремящихся к *глобальному выбору* при совершении покупок. Традиционно потребители делали покупки после сравнения товаров, изготовленных на ограниченной территории (ближайшей к месту жительства или стране проживания). С ужесточением конкуренции на национальных рынках фирмы начали завязывать отношения с новыми поставщиками и заказчиками за границей. Это привело к расширению географии международных поставок. Многие компа-

нии осознали необходимость формирования абсолютно новых организационных структур — таких, как глобальные независимые хозяйственные единицы, созданные фирмой “IBM”.

Важно, чтобы глобальные менеджеры обрабатывали имеющуюся информацию на основе новых принципов. Традиционная сегментация бизнеса предполагает выделение сегментов потребителей и определение географических границ интересов. Менеджер, мыслящий на международном уровне, делая акцент на географических различиях стран, ключевое значение придает делению на сегменты потребителей.

*Глобальный менеджер*, располагающий теми же фактами, рассматривает мир с иных позиций. Отправной точкой для него часто является узкий сегмент потребителей определенного продукта, и он анализирует географические границы интересов внутри этого сегмента. В конечном счете глобальный менеджер видит больше различий между сегментами потребителей, чем между территориями. При этом основное внимание концентрируется на общих чертах всех потребителей, входящих в изучаемый сегмент. Обнаружить такие сходства гораздо труднее, чем найти поверхностные, часто преходящие различия при сравнении нескольких географических регионов.

Во многих компаниях руководители имеют полномочия в пределах определенного географического региона, поэтому они собирают информацию только на своей территории, часто не учитывая в своих прогнозах тенденций развития других регионов. Глобальный менеджер должен обладать способностью видеть взаимосвязи в промышленности и бизнесе на обширной территории или в нескольких регионах. Отвечая за функционирование компании в отдельной стране или на определенном рынке (например, в Нидерландах), он должен быть осведомлен о положении в отрасли и состоянии конкуренции не только в этой стране, но и в других государствах Европы, в США и Японии. Это позволяет значительно ускорить процессы инноваций и увеличить гибкость компании.

На практике, однако, многие фирмы продолжают собирать данные лишь по отдельным районам. Это требует, с одной стороны, много времени, с другой — больших материальных затрат. Мыслящий же глобально менеджер будет в состоянии сопоставлять информацию об отрасли, конкурентах, покупателях и заказчиках по многим странам и выбирать сведения, необходимые для принятия решений в конкретной стране. Но для этого фирмам придется изменить отношение к поиску информации и ее использованию.

Ключевой элемент глобального собирательного мышления заключается в способности выявлять ведущие рынки в мировом масштабе, т. е. такие рынки или страны, которые по определенным показателям обладают признаками лидеров. Эти рынки служат для руководителей индикаторами того, что может произойти в других районах или секторах.

*Глобальный анализ отраслевых и региональных тенденций* развития конкуренции должен проводиться с учетом процессов, протекающих на ведущих рынках, с тщательным изучением возможных взаимосвязей, тогда как межнациональный и многонациональный подходы ограничиваются проведением анализа для каждого рынка в отдельности, без учета ситуации на других.

Отсюда следует важное преимущество глобального мышления — способность накапливать глобальный опыт. Глобальный менеджер последовательно накапливает и отбирает нужную информацию, постепенно строит единую модель, основанную на всеобщем опыте. Таким образом, компании могут использовать опыт любой части мира и с его помощью стать более конкурентоспособными, чем фирмы, которые руководствуются опытом, собранным на ограниченном пространстве.

Наблюдая за организационными изменениями, происходящими в крупных транснациональных компаниях, мы становимся свидетелями появления *нового поколения предприятий*. Совсем недавно такие крупные компании, как “ICI”, “Philips” и “Siemens”, были реорганизованы с целью создания большого количества мелких фирм, обладающих оперативной самостоятельностью. Эти предприятия освобождены из-под влияния традиционного территориального менеджмента, когда в каждой стране маркетингом нескольких диверсифицированных товарных групп занималось единственное маркетинговое подразделение фирмы. Теперь маркетинговые и сбытовые организации распределены в каждой корпорации так, что они контролируют свой определенный канал сбыта.

Многие компании сформировали международные автономные “команды” (стратегические предпринимательские единицы), которые ориентированы на определенный сегмент потребителей, ограниченный ассортиментный набор изделий, группу заказчиков или даже на конкретный проект. Но все эти “команды” должны иметь одну общую черту — обладать глобальным мышлением, чтобы воспользоваться преимуществом оперативной свободы.

Среди вновь созданных предприятий, возникших “в тени” крупных многонациональных корпораций, развивается новое течение. Вместо последовательного создания интегрированных дочерних компаний на интересующих рынках молодые агрессивные компании концентрируют функции и объединяют их в отдельные самостоятельные действующие фирмы. В то время, как маркетинг и продажи все еще остаются раздробленными на обширных территориях, другие функции, например финансы, исследования и разработки, производство, сосредотачиваются там, где существуют особые преимущества.

Например, компания “Logitech”, мировой лидер по производству компьютерной “мыши” (устройства для ввода информации), разместила подразделения по сборке своей продукции на Тайване, финансы и подразделения по разработке и производству металлических компонентов — в Швейцарии, по производству пластиковых деталей — в США. Все эти подразделения нацелены на глобальные рынки. Более авторитетные компании (такие, как “Olivetti” и “Asea Brown Boveri”) также создали схожие модели организации. Но “Logitech” — молодая компания, и ей не мешали корпоративные традиции. Поэтому она могла выбрать для осуществления своих целей наиболее подходящую схему организации.

Вновь создающиеся компании, целенаправленно следующие глобальной стратегии, становятся в последнее время “маяками” для более “взрослых” многонациональных фирм, которые и раньше часто применяли глобальные стратегии для своего развития, но обычно делали это неосознанно.

Очевидно, что новыми формами организации следует управлять скорее как сетями, чем как классическими иерархическими структурами. Успех таких высокоадаптивных организаций, состоящих из автономных подсистем, в конкурентной борьбе все больше зависит от компетентных специалистов, способных мыслить глобально.

## **1.6. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПОРОГЕ XXI ВЕКА**

В настоящее время перспективными считаются следующие *подходы*:

- подход на базе теории факторов производства и его практическое, эмпирическое выражение — научный менеджмент, а также используемый ими критерий экономической рациональности или эффективности;

- поведенческий подход, который в производственных условиях также опирается на критерий эффективности;
- системно-теоретический с его критерием системной рациональности;
- основанный на представлении о предприятии как общественном институте, который должен удовлетворять требования различных групп интересов, а его структура и управление должны строиться с учетом более широкого понимания социально-экономической рациональности (например, более определенной ориентации на экологию или проблемы “третьего мира”).

Исходя из этих подходов формируется понятие *стратегического менеджмента*, который конкретизирует основную цель предприятия путем принятия решения о том, какую продукцию и каким потребителям необходимо поставить, каким образом закупать и использовать ресурсы, чтобы предприятие могло успешно работать в быстро меняющейся обстановке.

Политика предприятия должна быть направлена на обеспечение автономности его деятельности. При этом отношения с внешними и внутренними группами интересов должны строиться так, чтобы сохранить заинтересованность в успехе предприятия и не лишить его критически важных ресурсов.

Необходим системный анализ проблем управления предприятием и его политики (в то время как в 80-х годах XX в. преобладали исследования частных вопросов). В дальнейшем предприятия будут вынуждены все чаще использовать системный подход, не исключая и более глубоких частных, чтобы реалистично оценить, проанализировать и организовать усложнившийся феномен фирменного менеджмента.

Будущее развитие готовит предприятию непредсказуемые комбинации шансов и рисков. Необходимо структурировать поле неопределенности (т. е. вникнуть в суть меняющихся комплексов связей, оценить вероятность ситуативных комбинаций); дать ему относительную оценку (установить релевантность этих комбинаций для развития предприятия, осознать шансы и риски для собственного положения на рынке); сузить это поле (с учетом собственных возможностей и ограничений исключить определенные зоны, принять решения относительно перспективных путей развития в будущем).

Необходимость учета различных интересов, оказывающих влияние на принятие принципиальных решений и на будущее развитие



предприятия, приводит к повышению роли фирменной политики. В отношении управления ресурсами будет выгодна стратегия, базирующаяся на том, что успех политики предприятия (стратегический успех) больше зависит от оригинальности конкурентоспособных ключевых компетенций, чем от размещения стратегических хозяйственных полей в отрасли. При разработке принципов хозяйственной стратегии наряду с анализом отрасли, конкурентов и рынка (рыночным подходом) необходимы и обоснования оценки ресурсов и ключевых компетенций (ресурсный подход). В любом случае ресурсная концепция должна включаться в стратегические разработки.

Основными направлениями и концепциями развития науки и практики управления в развитых странах, по мнению многих специалистов, являются следующие:

1) *реинжиниринг* — перестройка на современной информационной и технологической основе организации производственно-хозяйственной деятельности и управления;

2) *концепция внутренних рынков корпораций*, которая заключается в перенесении закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность компаний. Такие революционные преобразования должны охватить все подразделения — линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат руководителей высшего звена. Эти подразделения становятся автономными звеньями, покупающими товары и услуги внутри фирмы и вовне; их объединяют единые информационные сети, финансовые системы и предпринимательская структура;

3) *теория альянсов*, согласно которой интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций;

4) *концепция показателей эффективности управления*, в соответствии с которой во многих случаях нефинансовые показатели точнее отражают достижения организаций и перспективную эффективность управленческих моделей, нежели текущие финансовые. Такими, как бы неосозаемыми, критериями оценки являются интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, влияние коммуникаций, полнота и комплексность использования информационных технологий.

Как показывает конкретный опыт развитых промышленных стран, своим высоким благосостоянием они обязаны не только

“невидимой руке” рынка, но и (в большей мере) “невидимой руке” государства, т. е. государственному управлению. Условиями эффективного функционирования государственной службы в XXI в. будут мотивация занятых, широкая связь с общественностью, соблюдение этических норм.

В центр всех современных концепций управления ставится человек — от его поведения зависит успех деятельности любой компании. Надежность управления людьми в любых организационных структурах определяется точным установлением соотношения мотивов и мотиваций.

В настоящее время мир переживает эпоху смены социального типа человека. Совершается переход от человека экономического к человеку корпоративному. Последний в противоположность человеку экономическому, ориентированному исключительно на собственный успех, создает (прежде всего для себя) среду, в которой он может жить и развиваться. В целом по мотивации он намного сложнее. Кроме того, он всегда обеспокоен своим будущим, что проявляется, например, в его озабоченности по поводу экономической чистоты среды обитания.

В связи с этим можно упомянуть известную японскую систему пожизненного найма, которая обеспечивает устойчивую мотивацию человека и позволяет бережно относиться к его настоящему и будущему.

Прогноз изменений, ожидаемых в сфере производства и управления в первом десятилетии XXI в., определяет облик менеджера начала нового столетия. **Ключевые требования** будут общими для менеджеров разных стран и компаний:

- 1) высокий профессионализм и знание рынка в сочетании с владением современными информационными технологиями;
- 2) умение адаптироваться к быстрым изменениям рынка и личностных ситуаций, воспринимать и применять новые формы работы, что напрямую связано с гибкостью интеллекта;
- 3) автономный, созидательный ум, готовность к риску с осознанием того, насколько далеко он может зайти в рамках структуры корпорации.

Грядущее столетие называют веком предпринимателей. По сути, предприниматель никому не подчинен, над ним нет вышестоящих начальников, он сам (на свой страх и риск) управляет делом и привлекаемыми к нему людьми, являясь новатором, генератором идей.

Естественно, он подотчетен специальным государственным органам, осуществляющим надзор и контроль, но, с его точки зрения, ведение собственного дела, управление им в большой степени является самоуправлением. Именно этим объясняется стремление многих людей, в том числе менеджеров, к предпринимательству. Такая тенденция заставляет руководителей крупных организаций разрешать менеджерам часть рабочего времени использовать для реализации своих интересов в предпринимательстве. На больших предприятиях и управление в какой-то степени становится предпринимательским. Предпринимательским называют управление в условиях неопределенной среды, характеризующееся стремлением к постоянным изменениям, поиском новых возможностей и высокой степенью риска в их реализации.

По существующим прогнозам в управлении в XXI в. будет доминировать принцип дифференциации. Обучающиеся организации будут стремиться к своеобразию, уходить от стандартов поведения. Следование этим правилам станет основным способом выживания в условиях жесткой конкуренции организаций в сфере бизнеса.

Перечислим **основные направления эволюции менеджмента**:

- развитие и распространение концепции управления человеческими ресурсами, в центре которой ставится человек, применение поведенческого подхода;
- глобализация экономики и управления;
- появление и расширение сетевых организаций, формирование “плоских” иерархий и “прозрачных” систем управления;
- реинжиниринг производственно-хозяйственной деятельности;
- введение парадигмы внешней среды в условиях общей глобализации и информации;
- переход от традиционного принципа управления “стабильность, экономичность, контроль” к новому — “партнерство, гуманизация, экономичность”;
- распространение предпринимательского управления;
- расширение внутрифирменных рынков;
- развитие компьютерно-телекоммуникационного обеспечения управления и его виртуализация;
- тенденция к постоянной самореорганизации компаний;
- ориентация на полное удовлетворение запросов клиентов.

Эти тенденции взаимосвязаны, взаимообусловлены и носят общемировой характер. Они должны служить ориентирами для развития

управления в Украине. Интеграция Украины в европейские и мировые рыночные структуры будет тем успешнее, чем оптимальнее будет соответствие между лучшими образцами мирового опыта управления, рекомендациями науки, с одной стороны, и особенностями украинской внутренней среды, национальных традиций, ментальности — с другой. Важно также, насколько подготовленными окажутся управленческие кадры и станет ли наука управления приоритетной.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Назовите первые международные экономические организации.
2. Функции деятельности КТР.
3. Основные цели и задачи ЕЭС.
4. Объясните сущность основных принципов ГАТТ.
5. Причины возникновения и особенности предприятий нового типа.
6. Что такое глобальное мышление?
7. Новые стратегические концепции.
8. Система нового аналитического мышления.
9. Назовите современные методы управления предприятием.

## РАЗДЕЛ 2

# МЕЖДУНАРОДНЫЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА

### 2.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

**Качество** — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности. Обычно потребности переводятся в характеристики на основании установленных критериев. Потребности могут включать, например, такие аспекты, как эксплуатационные характеристики, функциональная пригодность, надежность (готовность, безотказность, ремонтпригодность), безопасность, воздействие на окружающую среду, экономические и эстетические требования. Во многих случаях потребности могут меняться со временем; это предполагает проведение периодического анализа требований к качеству.

Термин “качество” не используют сам по себе для передачи степени превосходства в сравнительном значении или для технических оценок в количественном. Для этого могут использоваться следующие термины:

- а) “относительное качество”, когда объекты классифицируют в зависимости от их “степени превосходства” или сравнивают;
- б) “уровень качества” в количественном значении (при статистическом приемочном контроле);
- в) “мера качества” (для точных технических оценок).

**Система качества** — это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления управления качеством.

Как правило, система качества затрагивает все виды деятельности, связанные с качеством продукции, и взаимодействует с ними. Она охватывает все стадии жизненного цикла продукции и процессов, начиная с определения потребностей рынка и заканчивая удовлетворением требований:

- а) маркетинг и изучение рынка;
- б) проектирование и разработку продукции;
- в) планирование и разработку процессов;
- г) закупки;
- д) производство или предоставление услуг;
- е) проверку;
- ж) упаковку и складирование;
- з) сбыт и продажу;
- и) монтаж и сдачу в эксплуатацию;
- к) техническую помощь и обслуживание;
- л) эксплуатацию;
- м) утилизацию или вторичную переработку после завершения срока службы.

На рис. 2.1 схематически представлены типичные стадии жизненного цикла продукции, предусмотренные международными стандартами ISO серии 9000.



Рис. 2.1. Основные виды деятельности, от которых зависит качество

*Управление качеством* — это те аспекты выполнения общей функции управления, которые определяют политику в области качества, цели и ответственность, а также осуществляют их с помощью таких средств, как планирование качества, оперативное управление им, его обеспечение и улучшение в рамках системы качества. Обязанности по управлению качеством лежат на всех уровнях руководства, но возглавлять его должна высшая администрация. В управление качеством вовлекаются все члены организации.

Объектом управления качеством является производственный процесс, в ходе которого при создании продукции формируется ее качество, а субъектом — система качества как инструмент управления им.

Процесс управления качеством изображен на рис. 2.2.

В соответствии с целями и стратегией ведется планирование, осуществляется мотивация кадров и организуется содержательная работа всего предприятия и его элементов, которые являются объектами управления. На следующем этапе осуществляется контроль объектов управления, в результате чего формируется информация о фактическом положении дел. Эта “внутренняя” информация дополняется “внешней”, позволяющей сравнить свои достижения с тем, что требуется во внешнем мире.

В результате такого сравнения разрабатываются необходимые мероприятия, которые внедряются после принятия решения руководством, по мере необходимости корректируются планы работ, вносятся изменения в систему мотивации кадров.

После внедрения мероприятий вновь осуществляется контроль, формируется информация, разрабатываются и внедряются новые мероприятия. Таким образом, цикл управления повторяется. Если принятые меры были выбраны верно и успешно внедрены, то следующий цикл управления проводится уже на более высоком уровне, подтверждая тем самым эффективность управления. Такой процесс управления является “трехмерным”, и его “плоская” схема недостаточно наглядна.

Влияние на предприятие внешних факторов — политических, юридических, социальных, научно-технического прогресса, качества поставленных материалов, состояния экономики и др. — можно рассматривать как действие двух обобщающих факторов: общего уровня средств производства, определяющего материальную основу предприятия, и производственных отношений, влияющих на

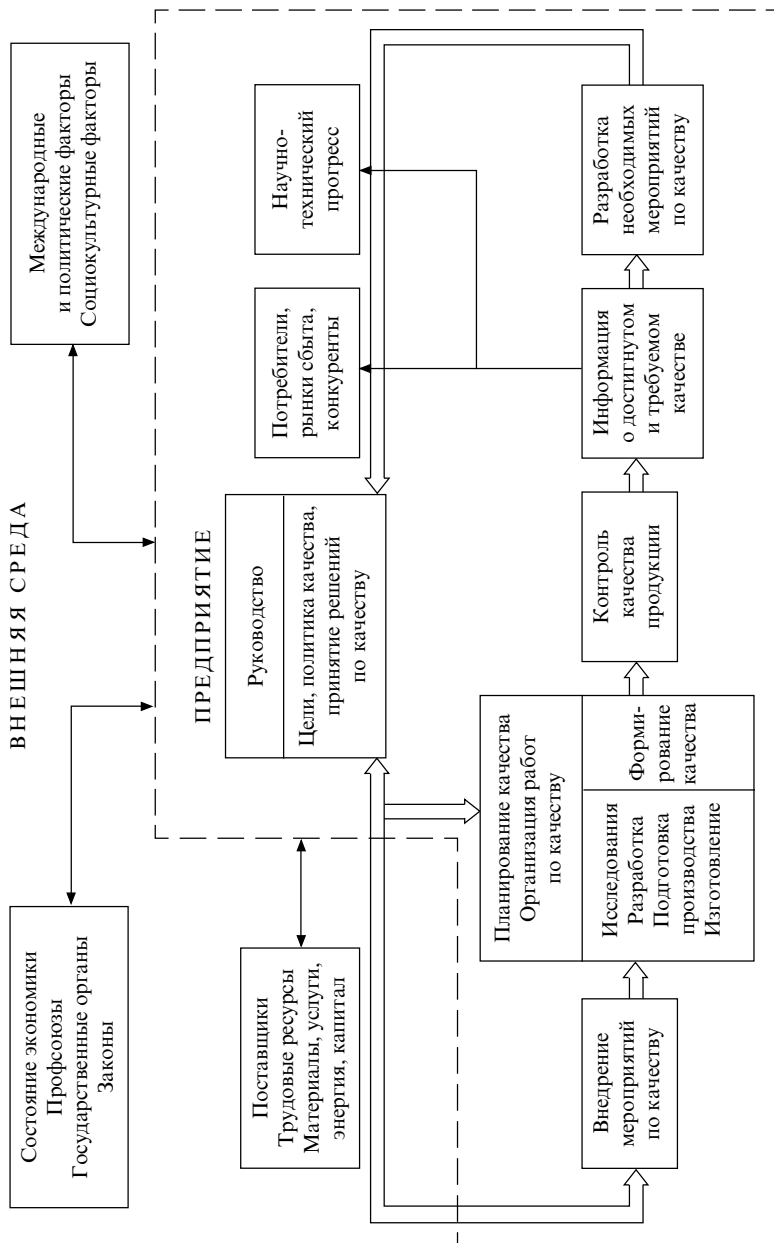


Рис. 2.2. Схема управления качеством



человеческий фактор и прежде всего на отношение работников к труду. Материальная основа производства и люди с их отношением к труду определяют основные условия производственной деятельности предприятия, и поэтому вместе их можно считать базой качества.

“Дирижером” и гарантом требуемого уровня качества продукции на всех этапах ее жизненного цикла являются информационные материалы под общим названием НТД — нормативно-техническая документация (стандарты, нормы, производственная документация, инструкции, технические условия, требования заказчика и т. д.).

Производство товаров предпринимателями любой формы собственности, процессы товародвижения, купли-продажи, эксплуатации и утилизации не могут осуществляться в отрыве от НТД, в которой регламентированы требования к качеству товаров, определяющие их потребительскую стоимость.

Чтобы работать на равных с фирмами-лидерами различных стран, необходим единый инженерный язык, роль которого выполняют международные стандарты.

Стандарты — основной вид документов в НТД. Выражаясь математическим языком, это сумма производственных элементов деятельности любого предприятия, обеспечивающих функцию стабильности качества.

Требования к качеству продукции, регламентируемые национальными стандартами различных стран, могут отличаться весьма существенно, и в связи с этим продукция, не отвечающая необходимым требованиям по качеству в одной стране, может пользоваться спросом в другой. Необходимо располагать информацией о том, где и на каком рынке можно получить максимальную прибыль, и тогда можно без особых хлопот реализовать продукцию.

Надежду на то, что производители некачественных товаров будут нести за это личную ответственность, вселяет принятый Закон Украины “Про захист прав споживачів” от 12.05.91, который обязал изготовителей продукции подтверждать декларациями соответствие своей продукции требованиям НТД. При отсутствии такой декларации Закон предоставил органам государственного управления право не допускать на рынок товары сомнительного качества и даже аннулировать патент производителя такого товара.

## ***2.2. ОПЫТ ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ СТРАН В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ***

Одной из основных задач предприятий промышленно развитых стран является повышение продуктивности труда и улучшение качества продукции, что позволяет им при низкой ее себестоимости обеспечить высокую прибыль и конкурентоспособность на мировом рынке. Достигается это в условиях управления качеством.

В управлении качеством продукции на предприятиях промышленно развитых стран прослеживается много общего, но, тем не менее, ему также присущи и национальные черты.

Общепризнанными мировыми лидерами в области управления качеством являются предприятия США, Японии и ряда стран Западной Европы. Поэтому представляется весьма интересным рассмотрение их опыта.

### **Японский опыт комплексного управления качеством**

Японский опыт управления качеством продукции позволил этой стране выпускать товары высокого качества и дешевле, чем аналогичные американские и западноевропейские. Феномен Японии можно объяснить следующими причинами [11; 12].

Во-первых, японское экономическое развитие направлено на выпуск конкурентоспособной продукции более высокого качества, чем в других странах-производителях аналогичной продукции. Такая целевая установка обусловлена бедностью сырьевых и энергетических ресурсов, что вызывает необходимость выпуска высококачественной продукции для эффективного функционирования и развития экономики. С одной стороны, приходится ввозить сырье и топливо, с другой — вывозить и выгодно продавать как можно больше готовой продукции, а это возможно только при высоком ее качестве.

Во-вторых, широко распространенная в промышленности страны система управления качеством охватывает всю деятельность фирмы, базируется на теории комплексной системы управления качеством продукции; она вобрала в себя достижения других стран, в том числе и США.

В-третьих, достижения Японии — это заслуга руководителей промышленности и специалистов, которые смогли практически реали-

зовать принципы и методы комплексного управления качеством продукции успешнее, чем в какой-либо другой стране.

Отличительной особенностью японских программ повышения качества и системного управления им является направленность на предотвращение дефектов, а не обнаружение их путем контроля. Для Японии характерно преобладание контроля качества технологических процессов над контролем качества продукции. Велика роль ответственности непосредственного исполнителя за качество. Каждый на своем рабочем месте руководствуется принципом: исполнитель следующей операции — твой потребитель.

Для стратегического планирования качества на японской фирме характерно то, что ответственность за разработку долгосрочного плана управления качеством продукции несет руководство высшего звена, оно же контролирует сроки выполнения плана и принимает при необходимости корректирующие меры. Эта работа осуществляется по циклу Деминга (планирование — исполнение — контроль — корректирующее действие) и носит название “хосин кантри” (развертывание политики). Руководство высшего звена готовит проект плана и обсуждает его с руководителями подразделений фирмы. В результате обсуждения готовятся проекты планов для каждого подразделения. Руководители подразделений обсуждают их с линейными руководителями вплоть до руководителей “кружков качества”. Таким образом, планирование качества распространяется на все подразделения фирмы и уровни управления (такой метод в Японии называют “перебрасывание мяча”).

Японские специалисты считают, что сегодня явно недостаточно учитывать лишь существующие потребности, необходимо выявлять скрытые потребности и брать их за основу при планировании качества и разработке товара. При этом нужно учитывать потребности не только групп покупателей, но и фирм, деловых кругов как самой Японии, так и других стран, потенциальных покупателей будущих изделий.

В системе управления качеством на японских предприятиях реализован принцип заинтересованности и участия каждого работника в процессе улучшения качества товаров на основе программы “пяти не”. Смысл ее в том, что на каждом рабочем месте не должны создаваться условия для возникновения дефектов; дефектная продукция не передается на последующую операцию и не принимается с предыдущей; нельзя нарушать (изменять) технологические параметры; нельзя повторять допущенные ранее ошибки.

Для японских фирм характерна внутрифирменная проверка системы управления качеством руководством высшего звена компании. Такая процедура преследует цель обсудить проблемы с заинтересованными лицами, найти пути и средства улучшения существующего положения дел. Организуется проверка таким образом, чтобы она носила воспитательный характер, была бы обучением на рабочем месте, а ни в коем случае не чистым инспектированием. Некоторые фирмы, чтобы подчеркнуть такую специфику подобных проверок, называют их диагностическим анализом управления качеством или заседанием для обсуждения деятельности по обеспечению качества совместно с руководством фирмы. Оценивая значение этих проверок, японские специалисты отмечают, что таким образом руководители фирмы систематически могут наблюдать на практике действие отрицательных или положительных факторов системы, а те, кого проверяют, имеют возможность глубже проанализировать свою работу и устранить негативные факторы. Немаловажно и то, что такие проверки содействуют улучшению взаимопонимания между сотрудниками фирмы.

Каору Исикава в своей книге “Японские методы управления качеством” приводит наиболее характерные черты японского опыта организации работ по улучшению качества продукции [11]:

1. Многолетнее, последовательное и целеустремленное решение проблем качества на основе всего передового, современного, что накопила теория и создает практика в этой области. Начиная с конца 40-х годов XX в. японская промышленность шаг за шагом поднималась по ступеням к комплексному управлению качеством. Началом этого стало повсеместное освоение статистических методов контроля качества, основанное на обучении и овладении навыками их практического применения.

2. Последовательная и настойчивая работа по налаживанию системы изучения запросов потребителя. Постепенно воспитывалось уважительное отношение к потребителю и его требованиям, так как именно он лучше кого-либо знает свои потребности и экономические возможности. Можно сказать, что создавался культ потребителя, заказчика. Отлаживалась четкая система глубокого изучения характера и объема потребностей, в том числе с учетом психологических факторов. Факты свидетельствуют, что японские специалисты достигли довольно больших успехов в изучении не только внутреннего потребителя, но и внешнего (на международном рынке). Культ потребителя проник так глубоко, что на многих предприятиях Япо-

нии персонал низшего звена и рабочих призывают к тому, чтобы исполнитель каждой операции рассматривал исполнителя последующей как своего потребителя и поэтому выполнял свою часть производственного процесса особенно тщательно. Что касается производства сырья, материалов, комплектующих изделий и их поставки, то здесь также глубоко изучают требования к качеству и очень строго их соблюдают. Все это обеспечивает ритмичность работы и высокое качество конечной продукции.

3. Стремление ко всеобщему участию. Реализация этого положения достигается очень широким спектром действий — от национального законодательства до углубленной оценки ошибок, допущенных изготовителями продукции. В японском управлении качеством подчеркивается положение, аналогичное американскому: до тех пор, пока президент или председатель совета директоров, т. е. люди, располагающие большими возможностями влиять на все стороны производственной и коммерческой деятельности, не будут уделять решению проблемы качества достаточно средств и времени, фирма не может рассчитывать на успех.

4. Понимание того, что даже отлично работающая система управления качеством со временем будет терять свою эффективность. В японской промышленности практикуются регулярные проверки функционирования систем.

5. Организация работ по обеспечению высокого качества непосредственно мастерами и бригадами. Учитывая их ведущую роль в борьбе за качество, для этой категории работников проводят специальные учебные мероприятия. Например, с середины 60-х годов XX в. по национальному телевидению проводятся специальные курсы обучения мастеров и бригадиров передовым методам организации работ по повышению качества и возможностям влиять на качественный труд рабочих, пропагандируется деятельность “кружков качества”. Ежегодно проводятся конференции для мастеров и бригадиров.

6. Модернизации физического и интеллектуального потенциала рабочих в форме так называемых “кружков качества”, целью и содержанием работы которых являются групповой анализ положения дел на конкретном участке производства и выработка предложений по улучшению качества и роста производительности труда. В настоящее время в Японии действует более миллиона “кружков качества”, в них участвует примерно 10 млн человек.

7. Широко развитая и постоянно действующая система пропаганды значения высокого качества продукции для обеспечения устойчивых темпов экономического роста. В Японии действует эффективная система обучения всех категорий работников передовым методам создания, изготовления и эффективного использования высококачественной продукции.

8. Государственное влияние на кардинальных направлениях улучшения качества национальной продукции. Введена обязательная государственная сертификация продукции, предназначенной для продажи на внешнем рынке. Если продукция не прошла сертификацию и тем не менее предпринимается попытка ее реализации за рубежом, то такие действия рассматриваются как контрабанда со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Японский подход к управлению качеством наглядно виден на примере организации обеспечения качества цветных телевизоров, а также других видов электронной бытовой техники. Эти отрасли называют в Японии зрелыми. Для них характерно полное обновление моделей через каждые 4–5 лет.

Большое значение в этой отрасли придается не только разработке проекта, но и оценке технического уровня и качества изделия на допроизводственной стадии. С этой целью опытный образец проходит испытания на надежность в условиях, близких к эксплуатационным, и в среде повышенной активности.

Обеспечению надежности изделий служит система инспектирования фирмой-изготовителем готовой продукции технологического процесса производства электронных компонентов фирмы-поставщика. Для этого создаются группы специалистов (по видам электронных компонентов), которые направляются на заводы, где они осуществляют систематический (несколько раз в год) надзор за всеми стадиями технологического процесса, принимают меры по устранению различного рода нарушений и неисправностей, а по результатам работы составляют контрольные карты, подтверждающие способность технологического процесса обеспечить стабильный уровень качества компонентов.

Японские специалисты считают, что, поскольку качество в основном создается в технологическом процессе, то в системе контроля качества центр испытаний является “скрытым помощником”, который анализирует методы обеспечения качества в технологическом процессе и передает полученную информацию с четкими выводами на стадию производства.

После энергетического кризиса начала 70-х годов XX в. в Японии усилилось внимание к обеспечению качества продукции на допроизводственной стадии вместе с возрастанием расходов на НИОКР. В ситуации, когда замедлились темпы экономического роста, японские фирмы направили свои стратегические исследования на новую продукцию и новые технологии. Значительные капиталовложения в НИОКР стимулировались и тем, что к этому времени стало ясно, что копирование зарубежных технологий не дает возможности конкурировать на международном рынке.

В последнее время японское правительство начинает несколько уменьшать жесткость контроля за качеством продукции, которую поставляют на внешний рынок. Такая политика объясняется тем, что фирмы Японии завоевали прочное положение на внешних рынках, обеспечили устойчивое лидерство по качеству, овладели методами управления им и поэтому способны самостоятельно вести конкурентную борьбу.

### **Управление качеством в американских фирмах**

В США стратегическое планирование реализуется, например, в программах повышения качества “ноль дефектов”, предлагаемых фирмой Ф. Кросби. Одна из наиболее популярных программ, составленная для фирмы “Hewlett Packard”, включает такие положения: убеждение сотрудников в важности осуществления программы и личного участия в этом каждого; определение уровня дополнительных затрат на качество; разработка приемов мотивации качественного труда; конкретизация методов контроля; всеобщее обучение методам качественной работы и внедрения принципа “ноль дефектов”; установление единого “дня размышлений” (дня качества); разработка индивидуальных программ бездефектной работы; поощрение достижения результатов и т. д. Вся работа в рамках программы заканчивается обычно анализом проделанного, подведением итогов, созданием программы на следующий период.

Многие идеи и принципы в области управления качеством были сформированы Ф. Кросби, А. Фейгенбаумом, У. Демингом, Дж. Джураном и др.

Понятие комплексного управления качеством впервые ввел А. Фейгенбаум. Он определил его как эффективную систему, которая объединяет деятельность различных подразделений организации,

ответственных за разработку параметров качества, поддержание достигнутого уровня качества и его повышение, для обеспечения производства и эксплуатации изделия на самом экономичном уровне, при полном удовлетворении требований потребителя [22].

На американских предприятиях управление качеством понимают как административную деятельность, которая состоит из четырех этапов: установления требований к качеству; оценки соответствия продукции этим требованиям; принятия мер при несоответствии этим требованиям; дальнейшего повышения требований к качеству.

В США считают, что контроль качества значительно влияет как на создание проектов высокого технического уровня, так и на высококачественное изготовление и обслуживание продукции в сфере эксплуатации. Поэтому контроль качества продукции усиливается на всех стадиях ее жизненного цикла и носит не только проверочный, но и аналитический характер. Такой контроль принято называть всеобщим. Он делится на четыре стадии: контроль за разработкой новой продукции, входной контроль материалов и комплектующих изделий, контроль качества изготовления изделий и контроль обслуживания продукции у потребителя.

Контроль за разработкой новой продукции предусматривает разработку и установление требований к качеству и техническому уровню будущей продукции. Предназначение входного контроля материалов и комплектующих изделий в том, чтобы запустить в производство только те из них, которые полностью обеспечат качество готовой продукции. Контроль качества изготовления продукции предусматривает план контроля, т. е. распределение контрольных операций по ходу технического процесса, а также обеспечение производства продукции, отвечающей заданным требованиям и удовлетворяющей требования потребителя.

Система всеобщего контроля охватывает всю организацию, ее подразделения и группы персонала; она позволяет осуществлять постоянный, скоординированный контроль за ходом проектирования и изготовления продукции. Такой контроль многие фирмы распространяют и на сферу обслуживания своей продукции у потребителя. Само собой разумеется, что конкретное содержание действий в рамках всеобщего контроля определяется особенностями организации, ее структурой, масштабом и характером продукции.

Всеобщий контроль качества является организационной формой распределения прав и обязанностей между подразделениями, свя-



занными с обеспечением качества. Таким способом высшее руководство фирмы освобождает себя от мелких забот и не теряет времени на преодоление повседневных недоразумений.

При осуществлении всеобщего контроля за качеством американцы исходят из двух положений:

- всеобщий контроль — это дело каждого;
- всеобщий контроль может привести ко всеобщей безответственности.

Поэтому руководство фирм организывает службы управления качеством, чтобы отдельные операции по улучшению качества, осуществляемые отдельными исполнителями и подразделениями, выполнялись надлежащим образом и эффективно.

В американской практике управления качеством большое внимание уделяют расходам, связанным с созданием высококачественной продукции, обеспечением и повышением ее качества. Такие расходы называются затратами на качество; они состоят из затрат на технический контроль, разработку и проведение мероприятий профилактического характера, а также из потерь от брака.

Повышенное внимание к затратам на качество объективно продиктовано постоянным удорожанием разработки новой продукции, ростом затрат на подготовку ее производства, увеличением расходов на обеспечение качества и значительным превышением эксплуатационных расходов над ценой продукции.

Идея и практика всеобщего контроля вызывает необходимость разработки системы управления качеством продукции. А. Фейгенбаум пишет об этом так: "... руководство предприятия должно осознать, что комплексная система управления качеством продукции является не временным проектом, предназначенным для улучшения качества или снижения расходов. Только в тот момент, когда основные проблемы, связанные с повышением качества или снижением расходов, будут устранены, система управления качеством продукции превратится для руководителей предприятия в постоянно действующий рычаг улучшения качества продукции" [22].

Американские ученые и специалисты считают, что хорошо организованная и эффективная система управления качеством продукции может быть создана только при том условии, что эту работу должен возглавить лично директор предприятия.

Американская практика относительно повышения качества широко использует статистические методы, контрольные карты,

позволяющие систематизировать и накапливать информацию о повторяющихся дефектах продукции, таблицы выборочного контроля с распространением результатов оценки качества на всю продукцию, а также методы теории вероятностей как для оценки надежности, так и для прогнозирования изменений других показателей качества.

На американских предприятиях широко используют вмонтированные технические средства контроля, в которых запрограммированы методы статистического контроля. Такие средства не только накапливают, но и обрабатывают соответствующую информацию и выдают необходимые данные для принятия решения.

На фирмах США в 80-х годах XX в. больше внимания стали уделять вопросам планирования качества (в соответствии с “триадой качества” Джурана: планирование — контроль — повышение качества). До этого американские фирмы в своей политике качества основное внимание уделяли контролю, тем самым способствуя своего рода “замораживанию” качественных параметров, и это послужило причиной кризиса качества. У. Ньюджин, специалист фирмы “Крайслер Моторс” подверг критике существовавшее терпимое отношение к дефектам, основанное на том, что их можно обнаружить и позже (например, в течение гарантийного срока). Один некачественный болт на килограмм болтов не тревожил изготовителя, хотя для покупателя автомобиль с дефектным болтом рано или поздно станет причиной критической ситуации. Понимание этого способствовало началу поворотного момента в управлении качеством — ориентации на потребителя и предупреждению (а не обнаружению) дефектов.

Приняв такую “философию” значительно раньше американцев, японские автомобильные компании получили явное преимущество в годы топливно-энергетического кризиса: их малогабаритные и экономичные автомобили при достаточной гибкости производства чутко реагировали на колебания потребительского спроса.

Политика “Крайслер Моторс” сегодня заключается в том, чтобы каждый сотрудник, каждое подразделение четко представляли, каковы требования потребителей, и приводили качество изделий и услуг в полное соответствие с ними.

Характерной особенностью современной деятельности американских фирм по улучшению качества является проведение регулярной оценки систем управления качеством с целью повышения их эффективности. Некоторые фирмы проводят такие оценки каждый год.

По результатам оценки делается заключение о соответствии (несоответствии) системы политике качества, проводимой фирмой. Специальная группа менеджеров проверяет наличие руководства по обеспечению качества, плана периодического контроля качества, плана развития системы. Значительное внимание уделяется проверке состояния работы с поставщиками; анализируется действующая система оценки поставщиков, планы посещения их предприятий и контроля проводимых там мероприятий. Особенно тщательно проверяется система отчетности о затратах на качество. Выясняется, какие меры предпринимаются для снижения затрат, если они неоправданно высоки, и как обеспечивается стабильность качества, если уровень затрат приемлем.

Но, пожалуй, самым важным критерием эффективности системы управления качеством считается степень удовлетворения запросов покупателей. Этот показатель обычно определяется методом опроса, проводимого отделами маркетинга, посредническими организациями, представителями торговых фирм и, конечно же, организациями самих потребителей. Полученные по всем позициям такой ревизии данные оцениваются в баллах. Система управления качеством считается эффективной, если сумма баллов не ниже 95 (из 100).

Мероприятия по совершенствованию системного управления качеством ориентированы не только на текущий период и ближайшую перспективу, но и на более отдаленное будущее. Так, на многих фирмах США созданы лаборатории для подготовки к техническому переоснащению, которые разрабатывают перспективные стандарты, требования к качеству будущих товаров, другие нормы.

Большое значение придается юридической ответственности производителей и торговли за качество. Производитель и торговое предприятие в соответствии с законом обязаны компенсировать потребителю ущерб, понесенный им в результате использования некачественной продукции. В судах введено понятие строгой ответственности за качество изготовленной продукции, согласно которому производитель и торговая организация должны принимать на себя ответственность не только за эксплуатационные свойства продукции, но и за ее воздействие на окружающую среду, безопасность в условиях эксплуатации. Усиление юридической ответственности привело к активизации и значительному улучшению деятельности, относящейся к гарантии производителя.

Система управления качеством продукции не рассматривается в США как панацея, но на тех предприятиях, где она хорошо разработана и стабильно функционирует, результаты ощутимы: продажа продукции увеличивается, репутация фирмы и прибыль растут, расходы производства уменьшаются. Например, в фирме “Polaroid” за счет постоянной деятельности в направлении повышения качества производимой продукции издержки из-за низкого качества сократились на 44 %; производительность труда возросла на 8; объем реализации продукции увеличился на 27; валовая прибыль возросла на 124 %. В корпорации “General Electric” за 4 года за счет повышения качества продукции издержки сократились на 50 %, что принесло прибыль в 37 млн американских долларов [22].

### **Немецкая система качества**

Анализируя опыт западногерманских фирм, следует отметить, что работа по внедрению систем обеспечения качества ведется там поэтапно. На каждом этапе реализуется определенная программа, подготовленная группой менеджеров по качеству, внедряются конкретные меры, повышающие эффективность работы по качеству.

На первом этапе в задачу менеджеров входит детальное изучение всех случаев нарушения предусмотренных нормативов. На втором этапе составляется калькуляция расходов на качество, причем они должны быть снижены хотя бы на 2 %, чтобы доказать тем самым действенность и эффективность начатой работы. На последующих этапах проблема качества решается более глубоко и масштабно с целью значительного снижения расходов. Заключительным этапом следует считать внедрение комплексной системы управления качеством как органической части производства.

Специалисты Германии наибольшее внимание уделяют качеству сырья и конструкторской разработки, уровню технологии, отлаженной работе складов, всех вспомогательных служб.

В 80-х годах XX в. усилия по обеспечению и повышению качества заметно переместились из области производства на этап проектирования. Уже при разработке проекта изделия и технологического процесса создаются методы, позволяющие свести к минимуму возможности возникновения ошибок на этапе производства. Этот принцип обеспечения качества специалисты Германии называют FMEA (по начальным буквам немецких слов, означающих возможности возникновения погрешности, анализа причин и мер устране-

ния). Чем позже обнаруживается ошибка, тем больше затраты на ее устранение: если на стадии концепции для этого достаточно карандаша, то на стадии опытного образца уже надо вносить изменения в модель. Затраты же на устранение недостатков уже поставленного изделия могут составить миллионы.

Общая цель немецкого предприятия-производителя сводится к трем важным положениям: цена продукции должна отражать конъюнктуру рынка, продукция должна быть предложена вовремя, качество продукции — отвечать требованиям рынка. Связь между установлением сроков, оптимизацией расходов и соразмерным обеспечением качества определяется анализом так называемого цикла *QTK* (качество — сроки — расходы). В период производства продукции и предоставления услуг на стадии начала проектирования производят проектирование расходов, сроков и качества; на стадии начала реализации осуществляют управление ими; на стадии начала пользования учитывают расходы в течение гарантийного срока. По результатам использования продукции покупатель может предъявлять свои требования к фирме, после изучения которых изготовитель вырабатывает конкретные меры по совершенствованию качества изделия.

Специалисты Немецкого общества по качеству представляют общий цикл обеспечения качества состоящим из двух контуров: “внешнего” (качество изделия — проектирования — производственных заданий — заготовок — изготовления — испытания — хранения на складе, при отгрузке — качество монтажа — технического обслуживания — качество изделия) и “внутреннего” (уровень требований к изделию — реклама на рынке — разработка — конструирование — подготовка производства — закупка — складирование материалов — изготовление — испытательная стадия — складирование товаров — отгрузка — перевозка — монтаж у потребителя — техническое обслуживание — уровень требований к изделию).

## **Международные стандарты ISO серии 9000 на системы качества**

### ***Состав стандартов***

Стандарты ISO серии 9000 были разработаны техническим комитетом ISO/TK 176 в результате обобщения накопленного национального опыта разных стран относительно внедрения и функционирования систем качества. Они не касаются конкретного сектора

промышленности или экономики и представляют собой наставления по управлению качеством и общие требования по его обеспечению, выбору и построению элементов системы качества. Эти стандарты содержат описание элементов, которые должны включать системы качества, а не порядок их введения той или иной организацией. Они не ставят целью побуждать к созданию одинаковых систем качества потому, что у разных организаций разные потребности. Построение и пути внедрения систем качества должны обязательно учитывать конкретные цели организации, продукцию, которую она производит, процессы, которые при этом используются, а также конкретные методы труда.

За годы, прошедшие со времени опубликования этих стандартов, они получили широкое признание и распространение; более 50 стран приняли их в качестве национальных. После этого начался процесс их широкого применения для сертификации систем качества, вызвавший потребность в определении правил самой процедуры сертификации и требований к экспертам, которые осуществляют проверку системы.

С этой целью ISO/TK 176 подготовил и опубликовал в 1990–1992 гг. два стандарта ISO серии 10000: ISO 10011 и ISO 10012. Первый, ISO 10011, имеет три самостоятельные части: 1) наставления по проверке системы качества; 2) квалификационные требования к экспертам-аудиторам по проверке системы качества; 3) руководство программой проверки качества. Второй, ISO 10012, содержит требования по обеспечению качества измерительного оборудования.

В дальнейшем были внесены изменения в стандарты ISO серии 9000 и ISO 8402 для большего удобства пользования ими, после чего они имеют следующий состав.

*ISO 8402 : 1994 управление качеством и обеспечение качества. Словарь.* В этом стандарте, в частности, дается определение качества как совокупности характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

*ISO 9000 : 1994 стандарты по управлению качеством и обеспечению качества.* Они состоят из таких частей: 1) наставления по выбору и применению; 2) наставления по выбору ISO 9001, ISO 9002 и ISO 9003; 3) наставления по использованию ISO 9001 для разработки, поставки и обслуживания программного обеспечения; 4) наставления по управлению программой надежности.

*ISO 9001 : 1994 системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании.* Этот стандарт следует применять тогда, когда необходимо подтвердить способность компании-поставщика к управлению процессами при проектировании и производстве соответствующей продукции. Установленные требования направлены главным образом на достижение удовлетворенности потребителя посредством предупреждения несоответствий продукции на всех стадиях от проектирования до обслуживания.

*ISO 9002 : 1994 системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании.* Этот стандарт надо применять тогда, когда необходимо подтвердить способность компании-поставщика к управлению процессами при производстве соответствующей продукции.

*ISO 9003 : 1994 системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях.* Этот стандарт следует применять тогда, когда необходимо подтвердить способность поставщика к отбору несоответствующей продукции и управлению ее утилизацией в процессе окончательного контроля и испытаний.

*ISO 9004 : 1994 управление качеством и элементы системы качества.* Эти стандарты состоят из таких частей: 1) наставления; 2) наставления по услугам; 3) наставления по перерабатываемым материалам; 4) наставления по улучшению качества; 5) наставления по программам качества; 6) наставления по обеспечению качества при управлении проектированием; 7) наставления по управлению конфигурацией; 8) наставления по принципам системы качества и их применения для управления.

Рамки учебного пособия не позволяют рассмотреть все стандарты ISO серии 9000, поэтому дадим лишь общее представление системы качества согласно этим стандартам.

### ***Общее представление системы качества по международным стандартам ISO серии 9000***

По определению стандарта ISO 8402 *система качества* — это совокупность, состоящая из организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

По идеологии стандартов ISO 9000 система качества должна быть взаимосвязанной со всеми видами деятельности, определяющими

качество продукции. Ее действие распространяется на все этапы жизненного цикла продукции и процессы, от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения требований. Типичными этапами являются следующие:

- 1) маркетинг и изучение рынка;
- 2) проектирование и разработка продукции;
- 3) планирование и разработка процессов;
- 4) закупки;
- 5) производство или предоставление услуг;
- 6) проверки;
- 7) упаковка и хранение;
- 8) реализация и распределение;
- 9) монтаж и ввод в эксплуатацию;
- 10) техническая помощь и обслуживание;
- 11) послепродажная деятельность;
- 12) утилизация или переработка продукции в конце полезного срока службы.

Таким образом, систему качества по ISO 9000 можно рассматривать как непрерывное изучение рынка и подчинение всей деятельности предприятия желаниям потребителей. По сути, это система быстрого реагирования на ситуации, имеющие отношение к качеству выпускаемой продукции. Ее создание зарубежные специалисты ассоциируют также с “просвечиванием” производства. Эта система должна позволять, как на экране рентгеновского аппарата, проследить процессы формирования качества и преимущественно предупреждать появление дефектов и других несоответствий, а не устранять их. Она также должна способствовать снижению непроизводительных расходов путем лучшей организации и гармонизации всех производственных процессов.

Стандарты ISO 9000 требуют, чтобы система качества была оформлена документально. Для наглядности ее обычно представляют в виде пирамиды (рис. 2.3).

Политика качества — это короткий документ, утвержденный первым руководителем. Он декларирует обязательства высшего руководства перед потребителями и обозначает основные пути реализации политики. Политику качества широко рекламируют для покупателей и потребителей с целью их привлечения. Вся пирамида системы качества призвана обеспечивать политику качества.





*Рис. 2.3. Оформляемые документы на систему качества*

В руководстве по качеству, как правило, описываются основные положения и общие методики обеспечения качества. Его называют еще путеводителем по системе качества. Руководство по качеству может быть передано потенциальному потребителю на условиях конфиденциальности, как полурекламный документ. Украинские предприятия, обученные на КС УКП (комплексной системе управления качеством продукции), завершают разработку системы качества преимущественно на уровне руководства.

Процедур обеспечения качества и управления им бывает много; они детально описывают, кто, где, когда, что и главное — как должен делать, чтобы качество продукции стабильно отвечало установленным требованиям. Хорошие процедуры — это уже секрет фирмы, обеспечивающий ей успех на рынке. Однако наибольшую ценность представляют целостные технологии управления качеством, особенно высокоавтоматизированные. Это самая результативная, дорогостоящая и секретная часть системы качества.

Как уже было отмечено, для достижения уверенности потребителя в способности поставщика стабильно выполнять установленные требования в контрактных ситуациях используются три стандарта: ISO 9001, ISO 9002 и ISO 9003. Наиболее полным среди них является стандарт ISO 9001. В нем требования к системе качества и, прежде всего, к наличию процедур обеспечения качеством представлены по 20 элементам:

- 1) ответственность руководства;
- 2) система качества;
- 3) анализ контракта;
- 4) управление проектированием;

- 5) управление документацией и данными;
- 6) закупки;
- 7) управление продукцией, поставляемой потребителями;
- 8) идентификация продукции и прослеживаемость;
- 9) управление процессами;
- 10) контроль и проведение испытаний;
- 11) управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием;
- 12) статус контроля и испытаний;
- 13) управление несоответствующей продукцией;
- 14) корректирующие предупреждающие действия;
- 15) погрузочно-разгрузочные работы, хранение, упаковка, консервация и поставка;
- 16) управление регистрацией данных о качестве;
- 17) внутренние проверки качества;
- 18) подготовка кадров;
- 19) техническое обслуживание;
- 20) статические методы.

Для наглядности представим требования стандартов ISO 9001 по основным этапам петли качества в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Общие требования стандартов ISO 9001**

Этапы петли качества	Требования стандартов ISO 9001	Номер элемента системы качества
1	2	3
А. Заключение контракта	Поставщик должен разработать и поддерживать в рабочем состоянии следующие документированные процедуры: – адекватного определения и документирования требований потребителя – выявления и устранения различий между требованиями контракта и заявки на подряд – определения своей способности выполнить все требования контракта	3
		3
		3
		3
Б. Проектирование и разработка продукции	– планирования, проектирования и разработки – определения взаимодействия между группами, представляющими входные данные для проектирования;	4
		4

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализа и документирования входных проектных данных</li> <li>– анализа и документирования выходных проектных данных</li> <li>– планирования и анализа результатов проектирования</li> <li>– проверки проекта на разных стадиях проектирования</li> <li>– утверждения проекта</li> <li>– анализа и утверждения изменений проекта</li> </ul>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>
В. Обеспечение производства сырьем, материалами и комплектующими изделиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценки и выбора субподрядчиков</li> <li>– определения вида и степени управления, осуществляемого в отношении субподрядчиков</li> <li>– установления и ведения регистрации данных о качестве продукции субподрядчиков</li> <li>– анализа и утверждения документов на закупку</li> <li>– проверки закупленной продукции</li> <li>– проверки продукции, поставляемой потребителем</li> <li>– входного контроля и испытаний входящей продукции</li> <li>– погрузочно-разгрузочных работ</li> <li>– приемки продукции в складские помещения и периодической оценки ее состояния</li> <li>– технического обслуживания продукции, поставляемой потребителем</li> </ul>	<p>6</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>6, 10</p> <p>6, 15</p> <p>6, 15</p> <p>7</p> <p>7</p>
Г. Производство продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– идентификации и планирования процессов производства</li> <li>– утверждения процессов и оборудования</li> <li>– контроля и управления параметрами процессов</li> <li>– контроля и испытания продукции в процессе производства</li> <li>– окончательного контроля и испытания продукции</li> <li>– хранения продукции до полного завершения контроля и испытаний</li> <li>– идентификации, документирования, оценки, отделения и утилизации несоответствующей продукции</li> </ul>	<p>8, 9</p> <p>9</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>10, 15</p> <p>8, 13</p>
Д. Упаковка и хранение продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– погрузочно-разгрузочных работ</li> <li>– приемки продукции в складские помещения и периодической оценки ее состояния</li> <li>– управления процессами упаковки и маркировки продукции</li> <li>– консервации продукции</li> </ul>	<p>15</p> <p>15</p> <p>8, 15</p> <p>15</p>

1	2	3
Е. Реализация продукции	– погрузочно-разгрузочных работ	15
	– сохранения качества продукции вплоть до ее поставки к месту назначения (если оговорено в контракте)	15
Ж. Установка и ввод в эксплуатацию, техническая помощь и обслуживание	– идентификации и планирования процессов монтажа и технического обслуживания	8, 9
	– контроля и управления соответствующими параметрами процессов и характеристиками продукции	9, 10
	– технического обслуживания продукции, проверки и отчетности	9

Информация, представленная в табл. 2.1, свидетельствует о том, что система качества, построенная по стандартам ISO серии 9000, предназначена преимущественно для завоевания доверия потребителей; она позволяет объединить работу всех подразделений для обеспечения качества продукции.

В Европе около 50000 предприятий провели сертификацию своих систем качества на соответствие международным стандартам ISO 9000, в США — примерно 5/7 всех предприятий, в Украине — только 20.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое качество, система качества? Дайте определения.
2. Назовите основные виды деятельности, от которых зависит качество продукции.
3. Дайте краткую характеристику процесса управления качеством.
4. Управление качеством в промышленно развитых странах.
5. Японский опыт комплексного управления качеством.
6. Управление качеством в американских фирмах.
7. Немецкая система качества.
8. Международные стандарты на системы качества.
9. Международные стандарты ISO серии 9000.
10. Общие требования стандартов ISO.

## РАЗДЕЛ 3

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

В последние десятилетия начался переход к новому типу производства. На смену массовому поточному производству на базе жесткой автоматизации пришло высокоэффективное, гибкое производство, рассчитанное на создание продукта высокого качества для индивидуализированного спроса. Вместо жесткой управленческой системы стала внедряться “производственная демократия” — широкое участие трудящихся в управлении и принятии деловых решений.

В основе этих качественных перемен в системе общественного производства — научно-технический прогресс. Глубина связанных с ним преобразований, широкие последствия для национальных экономик и их места в мировом капиталистическом хозяйстве делают жизненно необходимым для каждой страны не только участие в этом процессе, но и изучение и восприятие международного опыта организации научно-технического развития. Успех на этом пути в значительной степени зависит от механизма, соединяющего в единый поток развитие научной идеи, прикладную разработку на ее основе и внедрение результата в производство. Знание инновационного механизма, его рычагов, стимулов и проводящих каналов имеет сегодня большое значение.

В общем инновационном потоке особое значение приобретает инфраструктура — система подготовки соответствующих кадров, каналы распространения научной информации, финансовые системы активизации научного поиска. Без этого любое изобретение может стать лишь достоянием истории науки и техники.

Своеобразие современного этапа инновационного процесса состоит в том, что ключевое значение приобретают фундаментальные науки. Это объясняется многими причинами, в том числе и экономическими. Во-первых, быстрота появления новых изобретений способствует увеличению скорости морального износа уже имеющихся

технологий и техники. Следующее за этим обесценивание постоянно-го капитала вызывает рост издержек, падение конкурентоспособности. Поэтому глубокая научная проработка природы используемых процессов, общих принципов организации различных видов материи становится условием совершенствования уже существующих технологий или быстрой их замены новыми. Такой интерес к фундаментальной стороне научных и технических знаний настолько серьезен, что во многом определяет организационные формы инновационного процесса, способы взаимодействия науки и производства [13, 19].

Во-вторых, новые технологии — это не изолированные, обособленные потоки. В целом они связаны и обогащают друг друга.

В-третьих, современный научно-технический прогресс дает возможность альтернативных путей развития и применения одной и той же научно-технической идеи в разных отраслях с различными результатами с точки зрения эффективности. Риск неточного выбора направления разработки чрезвычайно велик и может привести к утрате позиций на рынке, потере самостоятельности перед лицом более удачливого конкурента.

От значимости научных разработок зависят формы сопряжения их с прикладными разработками и производством. За последние 10–15 лет в развитых странах Западной Европы отобран ряд эффективных методов включения науки, в том числе и фундаментальной, в общий поток производства.

### ***3.1. МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ***

В странах Западной Европы преобладает модель инновационного процесса под названием “Международная межфирменная кооперация — метод повышения эффективности НИОКР”, которая отличается от моделей “Рисковое венчурное предпринимательство” США и “Новые формы взаимодействия людей в инновационном процессе” Японии. В каком-то смысле формы взаимодействия научно-технических идей в Европе занимают промежуточное между американской и японской практикой положение, хотя некоторые исследователи этих процессов последних лет в Европе отмечают тенденции большей “японизации” форм взаимодействия науки и производства.

Такая кооперация нацелена на решение долгосрочных коммерческих задач; она связана с глобальным распространением новых

технологий и находится в русле объективного процесса интернационализации хозяйственной жизни.

Специалисты отмечают растущий интерес компаний частного сектора к новым формам сотрудничества вследствие усложнения и удорожания научно-исследовательских разработок, уменьшения продолжительности циклов наукоемких товаров, необходимости комплексного использования различных технологий для решения коммерческих задач глобального характера. В этих условиях весьма эффективным оказывается сотрудничество специализированных компаний одной или нескольких отраслей с целью разделения расходов и уменьшения риска для успешной борьбы с конкурентами на внешних рынках.

До начала 80-х годов XX в. глобальная межфирменная кооперация ограничивалась только такими областями, как обмен информацией, совместное производство или маркетинг продукции. Проведение совместных НИОКР рассматривалось в качестве второстепенной деятельности. В последующие 10 лет по мере превращения научно-технических альянсов в новый элемент глобальной экономики и рыночной стратегии корпораций эта практика менялась.

На специфику организации инновационного процесса в Западной Европе оказал влияние ряд обстоятельств.

Прежде всего, раньше крупные европейские фирмы имели сравнительно узкий национальный рынок, в то время как вложения в НИОКР требуют крупных масштабов производства для рентабельной реализации их результатов, а также широких рынков сбыта. По этой причине инновационные процессы в Европе в начале 80-х годов стали наталкиваться на ограничительные рамки национальных рынков: при небольших объемах реализации стоимость национальной продукции неизменно росла, а конкурентоспособность падала. В этих условиях естественным путем повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукта стала международная кооперация европейских фирм, позволившая расширить масштабы рынка за счет интеграции. Затем появились совместные международные проекты фирм на ключевых направлениях НТП.

Еще одним фактором стало сильное конкурентное давление американских и японских фирм. Отставание в сфере НИОКР в конце 70-х годов породило угрозу потери конкурентных позиций на своем собственном рынке. А поскольку сохранение конкурентоспособности обеспечивалось только переходом к новым типам технологий, возникли технические и финансовые трудности, которые привели к объединению капиталов и стимулировали интеграцию фирм.

При поддержке государственных органов различных стран были созданы европейские совместные проекты: Европейская стратегическая программа использования информационной технологии (ЕСПРИТ), Европейское исследовательское координационное агентство (ЭВРИКА), а также ряд частных проектов, например “Филипс-Сименс мега проджект” совместно с датскими и западногерманскими исследовательскими институтами для разработки нового поколения суперчипов.

Отличая страновые особенности инновационного процесса, следует отметить, что если в США и Японии есть основания утверждать о преимущественном вкладе мелкого бизнеса в современные направления НТП, то для европейских стран носителями пионерных разработок являются главным образом крупные и крупнейшие корпорации. С начала 80-х годов прирост затрат на НИОКР более чем у половины из 40 крупнейших западноевропейских промышленных корпораций был выше, чем прирост их затрат на основной капитал. Даже в кризисные 1980–1982 гг., когда норма прибыли снижалась, бюджет расходов на научные исследования и разработки возрастал. Эти корпорации рассматривали расходы на НИОКР в качестве средств выхода из кризиса.

Когда исследователи инновационного процесса в Европе делают вывод о тенденциях “японизации”, имеются в виду прежде всего способы взаимодействия головных фирм-производителей с поставщиками, которые в Японии более жестки в отношении качества поставляемой продукции и переоснащения производства, чем в западноевропейских странах. Например, японский телевизионный завод “Мацусита” в Великобритании вынужден был вернуть 30 % поставленных ему английскими предприятиями комплектующих деталей из-за их плохого качества, в то время как норма возврата для японских поставщиков — менее 1 %. По оценке японского эксперта, анализирувавшего данную ситуацию, потребуется 10 лет, чтобы найти способ заставить английские предприятия производить продукцию требуемого качества.

Данный пример показывает, насколько существенно реализация инноваций в производстве зависит от их распространения на сопряженные производства. Многие крупные европейские фирмы, связанные с большим числом поставщиков, принимают специальные проекты, в которых разрабатываются формы связи с поставщиками, виды технической и организационной помощи им, а также методы кооперации ряда поставщиков между собой с общей целью адаптировать их производство к уровню головной фирмы.



Подобно японским, европейские фирмы также стремятся передать поставщикам большую часть производственного цикла, оставив у себя завершающие стадии. При этом усиливается контроль за субконтрактами. В то же время у головных фирм сосредоточивается начальная стадия — создание новых моделей и конструирование. Иными словами, головные фирмы держат в своих руках начало и завершение всего процесса, что дает возможность контролировать его промежуточные стадии. Но именно на начальных и конечных стадиях прежде всего применяют новейшие технологии: автоматическое конструирование — в начале, гибкие производственные системы — в окончательной стадии. Таким образом, наиболее значимые условия и результаты инновационного процесса сосредоточены по преимуществу у крупнейших корпораций. При том, что крупные фирмы способствуют совершенствованию производства у своих поставщиков и стимулируют его, ключевые позиции в инновационном потоке сосредоточены все же у промышленных лидеров.

Одной из разновидностей межфирменной кооперации в сфере международных отношений в последние годы является стремление к совместному решению важнейших финансовых, технических, производственных и других вопросов. Тенденция к расширению коллективной практики в политике крупных фирм стала характерной для пионерных отраслей НТП. Участники соглашений выполняют взаимодополняющие функции в процессе проведения научных исследований и коммерциализации результатов. Такие соглашения получили название стратегических или научно-технических альянсов (НТА).

Научно-техническим альянсом принято называть устойчивое объединение фирм различных размеров между собой или с университетами, государственными лабораториями на основе соглашения о совместном финансировании НИОКР, разработке или усовершенствовании продукции. Если партнеры по альянсу — из разных стран, то он становится международным. Существует несколько видов НТА: совместная научно-техническая и производственная деятельность, организация консорциумов и совместных предприятий и др.

В среднем из примерно 1900 международных соглашений американские компании участвуют в 85 %, западноевропейские — в 65 и японские — в 40 %. Наиболее интенсивны взаимосвязи США — Западная Европа.

Создавая новую технологию вне жестких национальных границ, международные НТА снижают влияние чисто страновых факторов, например ограниченности ресурсов или жесткости государственного регулирования. Каждый из участников альянса вносит свой вклад в виде имеющихся у него интеллектуальных или материальных ресурсов, а после получения результатов согласно определенной договоренности получает свою долю в интеллектуальной собственности.

Стремление к образованию НТА особенно отчетливо выражено у мелких и средних компаний, которые, не располагая большими финансовыми и техническими возможностями, квалифицированными кадрами, не имея доступа к сложному дорогостоящему оборудованию, заключают технологические соглашения между собой или с более крупными фирмами.

Сравнение количества соглашений национального и международного уровней в трех областях передовых технологий (информационных технологиях, биотехнологии, производстве новых материалов), заключенных компаниями Западной Европы, Японии и США (табл. 3.1), позволяет сделать вывод о том, что фирмы из этих регионов чаще сотрудничают с зарубежными партнерами.

Таблица 3.1

**Доля межфирменных соглашений о НИОКР  
на национальном и международном уровнях**

%

Виды соглашений	Информационные технологии	Биотехнология	Производство новых материалов
<i>Международные</i>			
США — Западная Европа	12	12	11
Западная Европа — Япония	4	3	4
Япония — США	9	7	8
США	20	18	21
Западная Европа	17	14	15
Япония	12	10	12
<i>Национальные</i>			
США	14	21	13
Западная Европа	11	11	9
Япония	1	4	7
Всего	100	100	100

Хотя масштабы деятельности НТА по сравнению с национальными корпорациями остаются скромными (во всяком случае по статистическим данным, не всегда отражающим новые реализации сферы НИОКР), имеются многочисленные свидетельства их быстрого роста.

Из всех международных промышленных альянсов примерно половина американских и половина — европейских.

В Нидерландах около 15 % научно-технической деятельности компаний обрабатывающей промышленности приходится на НТА, количество которых в отдельных отраслях зависит от показателей доли экспорта в их продукции.

Во Франции программы международного научного сотрудничества по линии ЕС обеспечивают частичное финансирование исследований и разработок в компаниях, на долю которых приходится около 60 % национальных НИОКР.

Эти средние данные не дают представления о значении отдельных наиболее крупных альянсов, оказывающих воздействие на состояние научно-технических разработок в ряде ключевых отраслей. Так, в 1992 г. три известные корпорации — “IBM”, “Siemens” и “Toshiba” — создали альянс, вложив 1 млрд дол. для разработки суперчипа компьютерной памяти. Результаты этой разработки могут глобально повлиять на технический уровень отрасли.

Интернационализация НИОКР и разработка новых технологий обычно рассматриваются специалистами как положительная тенденция, поскольку в результате выигрывают все участники. Потенциальный выигрыш — новые возможности для инноваций, быстрое и широкое распространение передовых технологий и лучшей практики производства, более рациональное размещение людских и финансовых ресурсов. Реализация данных преимуществ создает благоприятный инвестиционный климат, содействует росту производительности труда и экономическому развитию в целом.

### ***3.2. ГОСУДАРСТВО И ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ***

Более трех десятилетий перед западноевропейским капиталом стоит задача противостоять сначала американскому, а затем и японскому “нашествию”. Все это время национальные государственные

органы ведущих европейских стран (ФРГ, Великобритании, Франции) играют существенную роль в формировании национального научно-технического потенциала и оказании поддержки корпорациям с целью поднять конкурентоспособность собственной продукции и национальной экономики.

Несмотря на разнообразие управленческих структур, различие в принципах макроэкономической политики и тактических целях, существует много общих для западноевропейских стран моментов. Государственная научно-техническая концепция этих стран базируется на стимулировании “национальных чемпионов” — небольшого числа крупных корпораций, способных конкурировать с ведущими фирмами США и Японии. Им достается львиная часть государственных средств на промышленные НИОКР. Так, в Великобритании более 80 % государственных дотаций на проведение исследований и разработок в микроэлектронике приходилось на 5 фирм, более 50 % из которых получила “Ферранти”.

В отличие от Японии и США, западноевропейские национальные государственные органы проявили заинтересованность в результатах исследований и разработок со значительным опозданием и не принимали мер к распространению новых технологий среди производителей. Поэтому западноевропейский механизм управления инновационным циклом часто называют ориентированным на технологию, имея в виду акцент на проведение исследований и разработок, а не на их промышленное применение.

Концентрация финансовых ресурсов на проведение НИОКР и создание “банка идей” в руках небольшой группы крупнейших корпораций ослабила стимулы к повышению эффективности исследований и реализации новых технологий в производстве. Ориентация государственных НИОКР на “национальных чемпионов” привела к ослаблению конкурентной борьбы внутри отраслей и затормозила распространение передовых технологий и разработок в других отраслях экономики. Результатом такой политики стало явное отставание западноевропейских производителей от передовых корпораций США и Японии в конце 80-х годов XX в. Неутешительные итоги научно-технической политики этих лет заставили правительства западноевропейских стран искать новые способы и механизмы решения проблемы сокращения технологического отставания от мировых лидеров НТП.

Были предприняты некоторые организационные меры на национальном уровне. В ФРГ было образовано Федеральное министерство по исследованиям и технике. В ряде других стран ответственность за реализацию научно-технической политики была возложена на министерства торговли и промышленности. Государства способствовали оживлению венчурного бизнеса. Наконец, большинство стран ЕЭС (за исключением ФРГ) ослабили жесткость антимонопольного законодательства, разрешив научно-техническую (“предконкурентную”) кооперацию между программами.

Особое значение в этой ситуации приобрели различные формы взаимодействия государства и частного бизнеса: совместные государственно-частные институты и лаборатории, кооперация ученых, разработка совместных программ и проектов, обмен информационными потоками и т. п.

В 80-х годах в поисках рычагов ускорения процесса технологических нововведений, являющихся условием осуществления структурной перестройки национальных экономик и роста их конкурентоспособности, правительства ведущих европейских капиталистических стран предприняли меры по усилению внедрения в промышленность результатов НИОКР государственных исследовательских организаций.

Исследователи Р. ван Талдер и Г. Джунн выделяют три основные причины переноса западноевропейской научно-технической политики на общеевропейский уровень. Во-первых, к началу 80-х годов национальный научный и финансовый потенциал в значительной степени оказался исчерпанным. Для мобилизации дополнительных ресурсов и получения ноу-хау необходимо было развивать международную кооперацию (ее начали успешно внедрять лишь в середине 90-х годов). Во-вторых, принятые на национальном уровне программы оказались неэффективными из-за небольших размеров рынка. В-третьих, конкурентные позиции европейской промышленности (особенно в микроэлектронике) еще более ухудшились.

Координация европейской научно-технической политики из единого межгосударственного центра (совета ЕЭС) должна способствовать определению приоритетов, что позволяет устранить параллельные исследования и разработки, существенно снизить их стоимость.

Вместе с тем есть ряд обстоятельств, снижающих эффективность межгосударственного регулирования и препятствующих реализации единой западноевропейской научно-технической политики.

Европейскому экономическому сообществу пока не удалось в полной мере реализовать преимущества межгосударственного регулирования НТП из-за отсутствия общей стратегии развития. Осуществляемые в настоящее время программы и проекты отражают попытки западноевропейских стран догнать США и Японию в отдельных отраслях. Между тем такой некомплексный подход таит в себе серьезную опасность. Сконцентрировав внимание на ликвидации “дыры” в одном месте, западноевропейские органы упускают из вида, что их конкуренты в это время успешно завоевывают рынки в новых бурно развивающихся отраслях. Лидеры национальных правительств западноевропейских государств зачастую ставят национальные интересы выше интересов единой стратегии сообщества и в том числе в научно-технической политике. Совместные проекты не устраняют конкуренции между их участниками, а значит, и поддержки правительством “своих” фирм. В целом же научно-техническую политику государств Европы в 90-х годах можно оценить как попытку создать прочный плацдарм для последующего рывка в тех видах производства, которые в ближайшие десятилетия будут определять мировой экономический потенциал.

По мнению американских экспертов, факторы, приведшие к доминированию крупных фирм, действуют в настоящее время не в полной мере. Во-первых, даже мелкие компании в настоящее время могут сравнительно легко получить финансовые ресурсы; во-вторых, специализированные фирмы могут предоставить всю необходимую для мелких фирм информацию; в-третьих, многоотраслевой компании крайне трудно удерживаться на множестве товарных рынков; в-четвертых, применение гибких производственных систем подрывает преимущества крупного производства в больших многоотраслевых компаниях; в-пятых, многие функции, выполняемые в рамках большой компании (транспортировка, реализация продукции), ныне могут быть выполнены специализированными компаниями.

Преимуществам крупных компаний, связанным с получением “эффекта масштаба”, можно противопоставить многоуровневое сложное управление, которое иногда сводит на нет эти преимущества.

Мелкий бизнес по своей природе является более инновационным по сравнению с крупным, поскольку само создание мелких фирм чаще всего связано с попыткой коммерческого использования какого-либо новшества. При этом для мелких фирм инновации сопряжены с меньшим риском, так как возможные неудачи не подрывают коммерческую репутацию всей остальной продукции компании.

К преимуществам мелких фирм следует отнести то, что они тратят намного меньше времени на процесс разработки нового продукта (в среднем 2,3 года, в то время как крупные — 3,1). Примерно равноценные изобретения обходятся мелким фирмам намного дешевле — в 87 тыс. дол., тогда как крупным — в 2 млн дол. (в целом по странам Западной Европы).

Инновационный характер мелких фирм создает экономические условия, в которых крупным компаниям намного выгоднее либо покупать разработанную другими компаниями технологию производства нового для себя вида продукции, а не разрабатывать ее самим, либо поглощать мелкую фирму-разработчика.

Практически во всех индустриально развитых странах, в том числе странах Западной Европы, мелкий исследовательский бизнес функционирует в таких формах:

1) мелких внедренческих (венчурных) фирм, создаваемых изобретателями на ссуды венчурного капитала для промышленного освоения и коммерческой реализации научно-технических достижений;

2) мелких фирм, организуемых для реализации научно-технических достижений, являющихся побочным результатом выполнения программно-целевых НИОКР по контрактам правительственных ведомств с университетами, промышленными корпорациями, неприбыльными исследовательскими институтами, — так называемых фирм-спиноф (“отпрысков”);

3) мелких фирм сферы обслуживания программно-целевых НИОКР; мелких творческих групп или проектных бригад; специалистов индивидуально выступающих с идеями (изобретениями).

Общей особенностью деятельности мелких наукоемких фирм является преимущественное их сосредоточение на последних стадиях инновационного цикла — организации опытно-конструкторских разработок; такие фирмы призваны обеспечивать технологическую готовность изделия к производству.

По степени концентрации затрат сфера научной деятельности в развитых странах Западной Европы сейчас значительно опережает сферу производства. Так, на долю 300 крупнейших фирм Великобритании приходится 77 % затрат на научные исследования, в том числе на долю четырех наиболее крупных — 25,5 %.

Если рассматривать промышленность Франции, то, по данным на 1996 г., постоянно ведут научные исследования более 1500 предприятий — 3,5 % их общего количества. Исследовательские фирмы

составляют около 5 % промышленных предприятий; в крупном бизнесе их доля равна 55 %, а в мелком — 2 %.

Некоторые исследователи часто подчеркивают, что именно на мелких предприятиях были изобретены электронная трубка для телевизора, установка для кондиционирования воздуха, транзистор, миксер и даже реактивный двигатель. Однако роль мелких наукоемких фирм не сводится только к повышению научно-технического уровня производства. Они оказывают большое влияние на динамичность всей национальной экономики, интенсивность ее структурной перестройки. Поэтому государственные структуры стремятся оказывать им прямую и косвенную поддержку.

Система государственной поддержки имеет единую основу — стремление к формированию благоприятных налоговых, кредитных и других финансовых условий для развития мелких научно-технических фирм.

Так, в Великобритании наряду с поддержкой инновационных программ как крупных, так и мелких фирм (дотациями на промышленные изделия, кредитами и т. п.) существует система страхования займов, которые берут мелкие фирмы. Она направлена на обеспечение банковских кредитов и гарантирует возврат среднесрочных займов (в течение двух–семи лет).

Значительную часть льгот мелкий бизнес получает через Европейский инновационный банк и Европейскую угольную и стальную компанию, которые выдают ему специальные фиксированные безвозвратные займы. Наряду с системой региональных грантов и региональной селективной помощи они способствуют развитию и защите мелкого бизнеса.

Системой налогообложения для малых фирм предусмотрены и существенные льготы — пониженные ставки налогов на специальные расходы, уменьшенный корпоративный налог, отмена налога на запасы, ускоренная амортизация и т. п.

Большие налоговые льготы имеют также мелкие фирмы в Италии. В частности, были отменены пошлины на имущество и подарки, а также налог на приобретенный доход. Взимается налог на распределение прибыли, увеличен лимит на доходы, освобожденные от налоговых платежей. Мелкие фирмы могут получить разрешение на дополнительные инвестиции и ускоренную амортизацию.

Во Франции существует национальное агентство по внедрению изобретений (“Анвар”), которое компенсирует мелким и средним



предприятиям расходы на внедрение новой техники в пределах 25–30 % затраченной суммы и покрывает до 50 % расходов этих предприятий на НИОКР, связанных с разработкой новых продуктов и технологий. Правительство этого государства снизило на 50 % налог на прибыль этих предприятий в течение первых пяти лет.

### ***3.3. ФИНАНСИРОВАНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***

Международной стратегией выделены пять источников финансирования НИОКР. К основным из них следует отнести два: средства государства (государственное финансирование) и средства промышленных фирм (частное финансирование).

Важным фактором, определяющим уровень и динамику расходов на НИОКР, во всех странах Западной Европы является их четкое разделение на два взаимосвязанных направления — собственно исследования и разработка и обеспечение их коммерческого использования.

Одним из первых импульсов, подтолкнувших государственное финансирование НИОКР в странах Западной Европы, стала международная конкуренция в электронной промышленности, в частности массированный захват мировых рынков американскими электронными фирмами, опиравшимися на поддержку государства. Без государственной финансовой помощи европейские электронные фирмы не могли бы удержаться даже на собственных рынках. Государственное финансирование использовалось для формирования структуры электронной промышленности путем поощрения приоритетных направлений ее развития. Финансовое участие правительств стран Европы выразилось и в том, что в новых фирмах, производящих компьютеры и электронную технику, государства имеют большую часть акций.

Во Франции в ближайшие десятилетия государственные объемы финансирования фундаментальных и прикладных исследований, проводимых государственными научными организациями и высшими учебными заведениями, постоянно возрастали зачастую в ущерб финансированию процессов внедрения нововведений и подготовки научно-технических кадров.

В высших учебных заведениях всех стран доминируют расходы на фундаментальные исследования. Так, в Германии их доля в общем

объеме расходов по НИОКР составляет около 55 %, во Франции и Великобритании — 90–95 %.

В общем, доля государства в финансировании гражданских НИОКР во Франции составляет 42 %, в ФРГ — 36,5, в Великобритании — 26 %.

Хотя значение и соотношение источников финансирования для проведения НИОКР постоянно меняется в зависимости от изменения целей и основных приоритетов национальной научно-технической политики, во всех без исключения странах достаточно четко прослеживается тенденция опережающего роста расходов частных компаний по сравнению с государственными ассигнованиями.

Капиталовложения частных компаний в НИОКР и нововведения рассматриваются ими как “рискоинвестиции”, т. е. капиталовложения в те предприятия и программы, где существует больший по сравнению с обычным средним уровнем риск недополучения прибыли. Объем рискоинвестиций в странах Западной Европы значительно ниже, чем в США. По данным Европейской ассоциации рискокапитала, в странах Европейского сообщества отношение рискокапитала к валовому национальному продукту (ВНП) составляет в среднем 0,19 %, а в США — 0,41 %. Однако рискоинвестирование в разных странах развивается неравномерно — например, в Великобритании указанное соотношение составляет 0,69 %.

В странах Западной Европы сложились три основные тенденции развития налоговой политики, направленной на стимулирование инвестиций в рискованные проекты. Страны первой группы (Великобритания) предпочитают поддерживать на низком уровне ставки налогообложения корпораций и не разрабатывать специальных систем налоговых стимулов. Вторая группа (Германия, Италия, Испания) имеет низкие ставки налогов на корпорации и параллельно проводит активную налоговую поддержку фирм этого бизнеса. В третью группу входят страны, имеющие наиболее высокие ставки налогов на корпорации и параллельно систему разнообразных специальных стимулов рискованного предпринимательства (Франция).

Особого внимания заслуживает система стимулирования индивидуальных инвесторов, созданная в Великобритании. Введенная там в 1983 г., система *Business expansion scheme (BES)* предоставляет налоговые скидки инвесторам, вкладывающим капитал в официальные некотируемые акции молодых инновационных фирм.

Лидером по объему и темпам роста инвестиций рискованного капитала является Великобритания. С начала 80-х годов там принят ряд законодательных актов, обеспечивающих налоговые льготы инвесторам венчурного капитала. Создано более 40 новых фондов для поддержки средних и мелких инновационных фирм.

Во Франции важную роль в процессе государственной поддержки рискованного капитала играют национализированные банки, “Общество по финансированию нововведений”, специализированная (“вторая”) биржа.

### ***3.4. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УКРАИНЕ — СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА***

Инновационная деятельность напрямую связана с управлением изменениями, вызванными переходом к рынку, кризисом в различных отраслях производства и корпорациях, а также ростом перспективных и быстро развивающихся производств.

В Украине практически отсутствует взвешенная инвестиционная политика государства, которая стимулировала бы развитие промышленного производства. Снижение объемов инвестиций в национальную экономику за 1992–1996 гг. составило почти 70 %. Без прямых реальных капитальных вложений в производство становится невозможным и эффективное развитие инновационного процесса — основы оздоровления экономики, обеспечения ее конкурентоспособности.

В 1996 г. на техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий направлено всего 45 % фактической суммы всех капиталовложений. При этом из-за отсутствия четкой программы инновационного, технического, а следовательно, и экономического развития промышленности, недостаточного финансирования научно-исследовательских работ технический уровень только 1 % из 635 созданных в Украине за последние годы образцов новых видов машин и оборудования выше по сравнению с лучшими отечественными и зарубежными аналогами. В 1997 г. на научные исследования в Украине было выделено всего 1,4 млрд дол., тогда как в Германии — 22,5 млрд дол. Доля валового внутреннего продукта на финансирование науки в Украине в 1997 г. составляла 0,7 %, в то время как в странах Европы — 2–4 %, а в США — 6–7 %.

В последнее время в Украине наметилась тенденция к развитию малых предприятий, для которых характерна гораздо большая гибкость по сравнению с крупными (хотя и вероятность разориться у них тоже намного выше). На поддержку инновационных процессов стали направляться средства коммерческих и финансовых структур, средства и гранты от зарубежных и украинских благотворительных фондов. Таким образом, происходит некоторая трансформация системы финансирования.

Изменение структуры и характера технологических связей предполагает, в свою очередь, развитие международной кооперации украинских субъектов инновационной деятельности. Этому способствовали разрыв связей с традиционными партнерами и появление новых возможностей, прежде всего благодаря открытию границ и снижению уровня секретности в отечественной инновационной сфере.

Малый инновационный бизнес может эффективно работать только в условиях хорошо налаженной инфраструктуры передачи технологий (взаимодействия между различными секторами науки, наукой и производством, центром и периферией) и системы коммуникаций. Однако такая система не создана, и даже те ее начала, которые были заложены в доперестроечный период, практически ликвидированы. Например, компьютерные базы данных, содержащие информацию о публикациях, переведены в большинстве библиотек на коммерческую основу и доступны только определенному кругу пользователей. Поэтому сегодня очень важно, во-первых, создание базы данных о имеющихся разработках и спросе на них; во-вторых, оказание помощи в распространении такой информации (в первую очередь регионам).

Необходимы косвенные меры поощрения государством научно-технической деятельности и ускорения инновационного цикла, в частности налоговые льготы производителям продукции и экспортные льготы для предприятий, реализующих готовые высокотехнологичные изделия. Зарубежные страны проявляют существенный интерес к инновациям и продукции этих наукоемких отраслей, обусловленный рядом факторов:

- 1) ценовым, поскольку украинские технологии, техника и высококвалифицированный труд дешевле аналогичных зарубежных;
- 2) субъективным: эрудиция наших специалистов относительно международных юридических процедур оформления прав собственности, основ высокотехнологического менеджмента и маркетинга невысока. К тому же, украинские предприятия, борющиеся за рын-

ки сбыта, а зачастую и за сиюминутную прибыль, не научились оценивать предстоящую сделку со стратегических позиций;

3) технологическим, так как многие разработки уникальны, квалификация наших ученых и практиков достаточно высока, имеются очень эффективные технологии создания традиционной продукции.

В заключение следует отметить, что, несмотря на трудности, инновационная сфера Украины сохраняет жизнеспособность и тенденции к развитию. Этому способствуют как рыночные, так и демонстративные рычаги. Однако роль государства в этом процессе должна быть более значительной.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое инновационный менеджмент ?
2. Сущность модели инновационного процесса в странах Западной Европы.
3. Роль государства и частного бизнеса в инновационном процессе в странах Западной Европы.
4. Особенности финансирования научно-технической деятельности.

## РАЗДЕЛ 4

# ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. МЕНЕДЖМЕНТ США

#### Общая концепция менеджмента

В передовых фирмах США в последние годы получила распространение концепция “производственной демократии” — формы участия, дающей работникам всех уровней организации право участвовать в решениях, затрагивающих их интересы. Выделяют четыре типа экспериментов по привлечению рабочих к управлению: на цеховом уровне, через рабочие советы, программу участия в прибылях, делегирование представителей рабочих в совет директоров корпорации (это является в США редчайшим исключением). Не последнюю роль играют и методы социотехнического планирования, ставящего своей целью интеграцию психологических и социальных нужд рабочих с внедрением новой технологии, что выразилось, в частности, в распространении полуавтономных бригад, кружков контроля качества (по японскому примеру). Предпринимаемые шаги по частичному устранению отчуждения людей труда от собственности (посредством системы распределения акций) и от власти (путем внедрения некоторых форм самоуправления) открывают простор для развития творческого потенциала и самосознания работников, дают ощутимый экономический эффект. Но это сопровождается перекладыванием на работников наряду с исполнительским трудом наиболее трудоемких и рутинных функций труда распорядительского (контроля за качеством продукции, состоянием трудовой дисциплины и т. п.). Вместе с тем “производственная демократия” способствует распространению эгалитаристских настроений среди трудящихся, у которых стремление всячески избежать риска, свойственное собственникам компании, входит в противоречие с принципом единоначалия на производстве и императивами коммерческой эффективности [7; 20; 26].

В течение определенного времени серьезной проблемой, которая представляла угрозу конкурентоспособности промышленности США в целом, было стремление извлекать краткосрочную прибыль. Поскольку акции все большего числа американских компаний оказывались в инвестиционных портфелях взаимных и пенсионных фондов, главы исполнительных органов этих компаний попадали под усиливающееся давление по поводу повышения прибыли на вложенный капитал. Это было следствием конкуренции в области привлечения инвесторов из инвестиционных фондов. Поэтому определяющее значение стали иметь не долгосрочные хозяйственные результаты (например, за 10-летний период), а краткосрочные (за 3–6 месяцев).

Такая “близорукость” оказалась гораздо меньшей проблемой для фирм, находящихся в одних руках или финансируемых прежде всего за счет займов и выпуска облигаций. Им приходилось беспокоиться лишь о выплате процентов по займам, а не об уровне доходности инвестированного капитала. Поэтому они испытывали значительно меньшее давление в отношении увеличения текущей прибыли и могли сконцентрировать усилия на достижении долговременного роста и завоевании рыночной доли.

Все большее число руководителей американских компаний приходило к заключению, что если производственное подразделение испытывает трудности, то его проще продать или закрыть, чем тратить средства на оздоровление. Подобные соображения привели к существенной деиндустриализации и реструктуризации экономики. Во многих случаях попытки максимизировать краткосрочную прибыль создавали угрозу жизнеспособности компании в долгосрочном периоде.

Например, нью-йоркский менеджер “American Telephone and Telegraph” поразил высшее руководство компании быстрым и впечатляющим увеличением уровня доходности и прибыли. Вскоре он был переведен на более высокий пост национального масштаба. Но его преемник столкнулся с ситуацией, грозящей разрушительными последствиями для телефонной сети Нью-Йорка. Абоненты, находящиеся вне города, не могли дозвониться до своих контрагентов в Нью-Йорке в течение рабочего дня, в городе практически невозможно было найти исправный телефон-автомат. Объяснение оказалось простым: “успешно действовавший” предшественник просто отказался от всех видов ремонтных работ, кроме самых важных, равно как и от капиталовложений.

Наибольшую выгоду от такой краткосрочной политики американских фирм получили японские компании, финансируемые своими материнскими банками (во всяком случае, вплоть до недавнего экономического спада в Японии, когда некоторые компании столкнулись с трудностями при выплате процентов по полученным кредитам). С течением времени некоторые американские корпорации, особенно три автомобильных гиганта и производители компьютерных чипов, решили игнорировать давление на свои активы и переориентироваться на расширение своей рыночной доли и долговременную политику (причем даже решительнее, чем японцы).

Что же вызвало столь существенную подвижку в поведении менеджеров? Несомненно, свою роль сыграли многие факторы, но решающим оказалась заинтересованность американских менеджеров в опционах, дававших им право приобретать акции своей компании со скидкой. Поскольку эффект опционов проявляется только через несколько лет, то, используя подобные финансовые стимулы, корпорации постепенно заставляли своих менеджеров фокусировать внимание на максимизации результатов корпоративной деятельности на годы вперед, а не на ближайшие месяцы. Лучший способ гарантировать в будущем рост стоимости акций компании и опционов, находящихся в руках менеджеров, — это получение высокой прибыли в 10-летней перспективе. При этом, однако, приходится отказываться от высокой нормы краткосрочной прибыли.

Конечно, практика опционов не нова, но в последнее время наблюдается тенденция к выпуску их на более короткий период. Более того, если время обращения опционов растягивается больше чем на 10 лет, то нет гарантии, что тот или иной менеджер сможет противостоять постоянному стремлению к максимизации прибыли в текущем квартале. Тем не менее, более частое использование долгосрочных стимулов и удлинение сроков обращения опционов привели к тому, что все большее число менеджеров меняет временные рамки своей ориентации. Так, авиационный гигант — компания Боинг стала использовать фьючерсы на свои акции для повышения заинтересованности неуправленческого персонала в долгосрочной работе. Предполагается, что это побудит сотрудников экономить на издержках и вносить предложения, способствующие росту объема производства и повышению производительности.

В настоящее время ориентация на использование акций компаний в качестве стимула распространяется не только на наемный



персонал и менеджеров компаний: директора многих банков получают зарплату не наличными, а акциями банка. Использование акций в качестве стимула более чем что-либо другое объясняет успех США в проведении долгосрочных технологических инноваций. Основная масса новых состояний в стране создается сегодня менеджерами, которые осваивают новую продукцию или новый производственный процесс и публично размещают акции своих предприятий. Естественно, что значительное число акций они оставляют себе, и это составляет источник их богатства.

В США практика последнего времени показала, что ни одну глобальную идею не удастся реализовать без соответствующих навыков менеджеров. От современного менеджера все больше и больше требуется глобальное видение проблем. Стратегии, какими бы всеобъемлющими они ни были, могут не воплотиться в жизнь до тех пор, пока руководители высших уровней компании не взглянут по-новому на свои обязанности.

Глобальное видение требует принципиально иного направления мысли по сравнению с предшествующими подходами (см. подраздел 1.5).

Рассмотрим поведенческие аспекты деятельности межнациональных и многонациональных менеджеров, определяющие их способность функционировать в нескольких странах. Для менеджера, длительное время работающего в какой-либо зарубежной стране, чрезвычайно важно знание особенностей ее культуры, правил поведения на переговорах, а также языка страны пребывания. Такие навыки обязательны для специалистов международного уровня, но абсолютно недостаточны для работы во всемирном (глобальном) масштабе.

Чтобы приобрести эти навыки, глобальному менеджеру пришлось бы побывать во всех странах и изучить все существующие обычаи и языки. Вместо этого глобальное мышление предполагает наличие определенных основных навыков работы на мировом рынке, формирование которых зависит от способности перемещать бизнес на новые территории без непосредственного опыта работы на каждой из них. Знание языка страны-контрагента, которое ранее было отличительной особенностью руководителя, работающего на международном рынке, сейчас необязательно. Достаточно знать английский язык, уже ставший всемирным языком бизнеса, и можно успешно работать практически в любой точке земного шара.

Глобальные стратегии содержат новые концептуальные элементы, которые не были свойственны национальному, межнациональному и многонациональному мышлению.

Для того чтобы мыслить глобально, недостаточно владеть глобальным видением и уметь применять новые стратегические понятия. Очень важно, чтобы глобальные менеджеры обрабатывали имеющуюся информацию на основе новых принципов. Требования конкуренции не позволяют фирмам пассивно ждать окончания глобализации их рынков. Глобально мыслящий менеджер должен быть готов к последовательной частичной глобализации стратегий деятельности на разнородных рынках, т. е. к глобализации, несмотря на сохраняющиеся различия.

Традиционно работники многих международных фирм приобрели навыки управления в зарубежных командировках. Такие командировки, часто длившиеся несколько лет, были предпосылками дальнейшего продвижения по службе, особенно в европейских фирмах, и в меньшей степени в американских и японских компаниях. Командировки эффективно способствовали развитию навыков, требующихся для работы на международном уровне, в частности изучению языка и проведению международных переговоров. Но эти навыки недостаточны для достижения глобального видения. Многие опытные в международной сфере руководители так и не научились глобально мыслить. Значительную долю требуемых глобальному мышлению элементов составляют познавательные, аналитические, фактические и концептуальные навыки. Ими овладеть легче, чем теми, которые относятся к поведенческим, позиционным, т. е. присущи характеру личности.

Ведущие институты по подготовке менеджеров в США имеют хорошую базу для того, чтобы влиять на процесс развития глобального мышления. Программы обучения менеджеров позволяют достигнуть достаточного эффекта за недели, тогда как традиционные зарубежные командировки длятся годы. При этом целесообразнее развивать сразу глобальное мышление, минуя длительный процесс формирования навыков национального и многонационального менеджмента.

Сейчас преуспевающие американские менеджеры считают, что только те фирмы, которые первыми обеспечат себя глобально мыслящими специалистами, смогут добиться успеха и значительного конкурентного преимущества в ближайшие годы.

## **Менеджмент американских транснациональных компаний**

Эффективность производственной и коммерческой деятельности американских транснациональных компаний (ТНК), занимающих по количеству первое место среди десяти крупнейших международных компаний, базируется на преимуществах оптимального месторасположения их предприятий на всех континентах нашей планеты, на богатых природных ресурсах и опыте международного менеджмента.

Основные особенности американского менеджмента заключаются в предоставлении большей самостоятельности зарубежным филиалам ТНК, увеличении роли международного маркетинга в стратегии компаний, ускорении адаптации к условиям принимающей страны, усилении внимания к этике международного бизнеса.

Одна из основных проблем менеджмента международных компаний — контроль за деятельностью зарубежных филиалов и одновременно предоставление менеджерам возможности самостоятельно принимать решения, связанные со спросом на внешних рынках. При этом учитываются национальные особенности, налаживаются прочные долговременные деловые контакты с местной администрацией и деловыми кругами.

Можно выделить следующие цели организации зарубежных филиалов американскими ТНК.

1. *Расширение рынков сбыта.* Головная компания организует в принимающей стране производство готовых изделий или предоставление различных услуг. При этом американская корпорация передает для производства технологию изготовления продукции, опыт менеджмента и право использования товарного знака.

2. *Увеличение объемов экспорта.* Увеличивается доля экспорта американских ТНК, приходящаяся на зарубежные филиалы. Для развития зарубежного производства корпорации вкладывают капиталы в принимающие страны с дешевой рабочей силой и богатыми природными ресурсами. Необходимое условие эффективного функционирования зарубежного филиала — емкие местные и региональные рынки сбыта.

3. *Обеспечение сырьевыми материалами.* Значительная часть зарубежных филиалов американских корпораций преследует цель снабдить природными ресурсами предприятия системы ТНК, включая головную компанию.

4. *Приобретение уникальных технологий.* Американские ТНК организуют зарубежные предприятия в странах с высоким научным потенциалом (в Японии, странах ЕС), там, где есть исследовательские центры, университеты, технологические парки.

5. *Повышение эффективности функционирования.* Зарубежные предприятия американских ТНК используют преимущества “эффекта масштаба” и возможности вертикальной и горизонтальной международной производственной интеграции.

Решая проблему оптимизации отношений головной компании с предприятиями за рубежом, американские ТНК (каждая по-своему) организуют структуру управления деятельностью зарубежных филиалов. К типичным формам такого управления американские ученые Р. Ходжест и Ф. Лютанс относят следующие: товарную — для ТНК с широко дифференцированной продукцией; географическую — для корпораций с однородными товарами (такими, как нефть); глобальную — для ТНК, продукция или услуги которых распространены на трех самых емких рынках мира (в Северной Америке, Европе и Азии).

Эффективность организации зарубежного предпринимательства во многом зависит от производственных отношений между головной компанией и ее филиалами. Каждый зарубежный филиал уникален в силу специфики условий принимающей страны, факторы воздействия которых профессор Е. Дюльфер связывает с правовыми нормами, национальной принадлежностью персонала зарубежного филиала корпорации, местными обычаями, производственными отношениями, привлекательностью для акционеров, особенностями конкуренции, спецификой запросов потребителей, технологией и степенью развития экономики данной страны.

В конечном счете головная компания стремится к тому, чтобы ее зарубежный филиал быстро занял прочное место в системе зарубежных предприятий корпорации, внося свою долю в организацию производства и сбыта товаров и услуг в международном масштабе. При этом международный менеджер обязан найти подходы к устранению препятствий со стороны правительства принимающей страны.

В частности, для преодоления торговых барьеров (высоких таможенных пошлин, импортных квот, требований, предписывающих определенное содержание компонентов национального производства в продукции иностранного предприятия, ограничений для иностранных фирм при размещении государственных заказов) аме-

риканские ТНК вместо экспорта организуют производство ранее экспортируемых товаров на территории принимающей страны. При изготовлении товаров по своей технологии фирмы США привлекают субпоставщиков принимающей страны, организуют совместные предприятия. В то же время импортные квоты вынуждают американских экспортеров переходить на поставки более дорогостоящих товаров.

Препятствия на пути прямых инвестиций из США (например, ограничение иностранной собственности на территории принимающего государства) заставляют зарубежные филиалы расширять сотрудничество с национальными предприятиями в форме обмена технологиями, заключения лицензионных и франчайзинговых соглашений, кооперирования в сфере НИОКР.

Ограничения в репатриации доходов зарубежных филиалов американских ТНК и риски национализации их активов заставляют менеджеров искать различные формы сотрудничества с местными фирмами, которые могут предотвратить потери инвесторов.

Для сокращения налогового бремени в принимающей стране американские корпорации изыскивают легальные пути реинвестирования прибылей зарубежных филиалов в другие страны, нередко прибегая к торговле через местные агентские фирмы. При этом стратегия головной компании охватывает не только деятельность ее зарубежного филиала в сфере производства и сбыта, но и распространенную в последние годы передачу фирмам технологии, опыта международного менеджмента и многочисленных ноу-хау.

Американские менеджеры классифицируют объем и качество передаваемой технологии таким образом:

- 1) высокий уровень передаваемой технологии, когда технологический разрыв между передающей технологией и принимающей ее компаниями превышает 10 лет. Передается уже устаревшая и вновь разработанная продукция; поставляется современное оборудование; передается техническая документация на новые технологические процессы; сообщается конфиденциальная коммерческая информация; предоставляется возможность использовать сбытовую сеть поставщика технологии; передается опыт международного менеджмента;

- 2) средний уровень передаваемой технологии, когда технологическая отсталость фирм принимающей страны от передающей технологию корпорации не превышает 10 лет. В объем передаваемой

технологии входят разработки по улучшению качества продукции, поставка наиболее сложного и современного оборудования, внедрение на предприятиях международных стандартов; предоставление возможности использовать сбытовые каналы передающей технологии корпорации для расширения экспортных программ, в том числе выпускать продукцию с новыми товарными знаками; передача опыта относительно повышения уровня менеджмента, включая организацию курсов для менеджеров на местах;

3) минимальный объем передаваемой технологии, когда фирмы принимающей страны находятся приблизительно на одном технологическом уровне с зарубежным филиалом американской корпорации. В этом случае возможны следующие варианты научно-технического сотрудничества: филиал не передает национальным фирмам принимающей страны свою технологию, а перенимает у них нововведения, по которым они находятся на более высоком уровне; национальные предприятия принимающей страны продают филиалу американской компании свое наиболее сложное и уникальное оборудование; филиал продает на рынке принимающей страны только свою продукцию или услуги; местным фирмам передается только опыт американского менеджмента; местные специалисты проходят в американской компании обучение отдельным технологическим процессам.

Международные корпорации осуществляют полный контроль за своими зарубежными активами при строительстве принадлежащих им новых объектов в принимающих странах. Такая ситуация возникает также при слиянии местной фирмы с американской корпорацией. Отрицательная сторона строительства своих предприятий за рубежом или присоединения местных фирм к зарубежным филиалам связана с необходимостью крупных капиталовложений и с осложнениями отношений с правительством принимающей страны.

Расширение рынков сбыта, уменьшение возможных рисков, замена конкуренции на кооперацию влекут за собой обмен технологиями, стратегические альянсы и совместные предприятия с местными фирмами принимающих стран. В то же время указанные формы внешнеэкономических связей лишают американские корпорации оперативности в принятии решений, возможности диктата, основанного на технологическом преимуществе, а также безусловного контроля за деятельностью зарубежных филиалов.

Совместные предприятия и другие инвестиционные альянсы предоставляют американским ТНК возможность расширять рынки сбы-

та, минимизировать риски, сокращать расходы на содержание зарубежных филиалов. Однако аналогичные формы предпринимательства создают для головных компаний трудности в управлении и контроле [20].

Быстрее и с меньшими затратами зарубежные филиалы американских ТНК развивают свою деятельность в странах, которые стремятся либерализовать свои правовые нормы относительно зарубежных инвестиций в соответствии с международными концепциями, базирующимися на следующих принципах:

- предоставление иностранным компаниям юридического права свободных инвестиций в экономику принимающей страны;
- национальный режим для иностранных инвесторов, предусматривающий равенство правовых условий функционирования иностранных и местных фирм на территории принимающего государства;
- режим наибольшего благоприятствования, означающий, что правительство принимающей страны не предоставляет каких-либо преимуществ инвесторам из других стран;
- согласованные меры по защите иностранных инвестиций и правила разрешения возникающих разногласий, составляющие основу отношений между иностранными инвесторами и правительством принимающей страны.

Среди факторов, способствующих эффективному функционированию зарубежных филиалов американских ТНК в принимающих странах в 90-х годах XX в., эксперты Всемирного банка У. Кван и Х. Сингх выделяют три наиболее существенные: социополитическую стабильность, оцениваемую в потерянных рабочих часах; благоприятный инвестиционный климат; экспортную ориентацию промышленности принимающей страны. При этом возможности расширения экспорта готовых изделий наиболее привлекательны для головной компании.

Разнообразие условий функционирования объясняется различной структурой организации управления головных компаний своими зарубежными филиалами. Практически нет крупных международных компаний с одинаковой структурой управления. И все же, анализируя опыт развития производственных взаимоотношений головных компаний с зарубежными дочерними фирмами, можно выделить три типичных этапа на пути от первых шагов становления филиала ТНК в принимающей стране до его глубокой интеграции в деятельность всей системы предприятий международной компании.

*Первый этап* — это организация головной компанией нового филиала в принимающей стране. Головная компания полностью владеет активами филиала, обеспечивает его технологией, финансирует и диктует его руководству решения по всем вопросам деятельности, связанной с рынком принимающей страны. Собственная стратегия филиала еще не сформирована. Головная компания не уверена в будущей эффективной деятельности филиала, так как у страны головной компании с правительством принимающего государства еще нет двусторонних соглашений о торговле и инвестициях, на пути экспорта из страны головной компании сохраняются таможенные барьеры, а транспорт и связь еще не налажены и требуют значительных расходов.

*Второй этап (простой интеграции)* наступает, когда зарубежный филиал расширяет деловые связи с фирмами принимающей страны. Некоторые из них становятся субпоставщиками филиала и головной компании в качестве продавцов комплектующих изделий и сырьевых материалов, сервисных центров послепродажного обслуживания, партнеров по совместным предприятиям. В то же время филиал сам становится производителем продукции (или предоставления услуг) в общей системе вертикальной либо горизонтальной интеграции или диверсификации производства ТНК. Углубляются и расширяются производственные связи филиала с головной компанией. Единообразие стандартов, сокращение транспортных расходов в связи с регулярностью и ростом объемов грузооборота расширяют возможности географического направления стратегии ТНК. Осуществляется комбинация преимуществ “эффекта масштаба” и организации субпоставок с низкими издержками производства. В торгово-политических отношениях реализуются режимы свободной торговли и прямых иностранных инвестиций, закрепленные двусторонними и многосторонними соглашениями. С либерализацией внешнеэкономических связей между страной головной компании и принимающим государством при посредничестве зарубежного филиала развиваются обмен технологиями и международное производство.

*Третий этап (комплексной интеграции на региональном или глобальном уровне)* характеризуется интеграцией зарубежного филиала в мирохозяйственную деятельность головной компании со сложной системой всех видов внешнеэкономических связей на базе специализации производства и предоставления услуг филиалом. Связь с головной компанией осуществляется с использованием информационных технологий. Продукция филиала экспортируется в разные стра-



ны, включая страну головной компании. Укрепляются внешнеэкономические связи филиала с другими зарубежными предприятиями ТНК на базе субконтрактов, лицензионных соглашений, консорциумов, альянсов. С руководством ТНК у филиала устанавливаются отношения партнерства, а не иерархии, причем чем эффективнее и прибыльнее деятельность зарубежного филиала, тем больше самостоятельности предоставляет ему головная компания.

Примером наметившейся тенденции к расширению самостоятельности зарубежных филиалов ТНК от головной компании и к уменьшению их размеров с целью узкой специализации и придания им большей гибкости может служить организационная структура корпорации “IBM”. Каждый из ее зарубежных филиалов согласовывает с региональной штаб-квартирой лишь общие принципы политики и несколько контрольных цифр плана на следующий год. Остальные вопросы деятельности филиала — маркетинг, сбыт, ассортимент предоставляемых услуг, предпродажные консультации и послепродажный сервис, наем персонала — самостоятельно решают зарубежные филиалы. По мнению руководства “IBM”, ориентация на предоставление зарубежным филиалам максимальной независимости от головной компании обеспечивает им гибкую тактику применительно к рынку принимающей страны при сохранении общих принципов стратегии “IBM”.

Результатом отхода от жесткого централизованного управления стало управление в форме бизнес-единиц, которые сами несут полную ответственность за свою деятельность. По этому пути пошли корпорации “Американ сианамид” и “Вестингауз электрик”. Эти компании рассредоточили производство и сбыт продукции по своим зарубежным предприятиям, совокупным рынком для которых является весь мир. Для координации деятельности 18 бизнес-единиц с объемом товарооборота до 4 млрд дол. каждая корпорация “Вестингауз электрик” организовала Управление мировыми ресурсами и технологией, которое через региональные отделы оказывает содействие бизнес-единицам в вопросах юриспруденции, охраны окружающей среды, налогового законодательства, финансирования, информационных систем, транспорта, сбыта продукции, обеспечения сырьем, информации о результатах НИОКР, контроля за качеством продукции.

К распространенным в 90-х годах XX в. формам управления головной компанией своими зарубежными филиалами относится так называемая матрица в трех измерениях. Организационная структура

в форме матрицы предусматривает неформальную организацию управления, при которой каждый менеджер зарубежного филиала имеет в головной компании двух руководителей — по линии производства соответствующего вида продукции и по линии управления регионом, в который входит страна расположения его предприятия. Прогнозируя дальнейшее развитие американской структуры управления международными компаниями, ученые в области менеджмента из Гарвардского университета пришли к выводу, что усложнение и диверсификация международного предпринимательства к концу XX в. достигли такой стадии, когда управление многонациональными предприятиями должно быть чрезвычайно чутким и гибким, не стесненным никакими рамками.

Можно сделать вывод о том, что деловым кредо наиболее эффективно функционирующих американских ТНК становится концепция доверия партнеров из разных стран друг к другу, без которого немислим международный бизнес. При всех превратностях судьбы менеджера, принимая решение, должен руководствоваться тремя основными принципами: соответствия бизнеса своим целям, подчинения здравому смыслу, элементарной порядочности.

В заключение можно выделить ряд особенностей менеджмента США:

- создание и развитие научных школ управления;
- менеджмент на основе четко разработанных систем и правил (широкое применение технологий управления, разработанных в университетах);
- индивидуальный подход и система индивидуального поощрения;
- принцип “передовой демократии”;
- строгая система субординации;
- ориентация на долгосрочную перспективу;
- широкое использование информационных ресурсов (консалтинговые фирмы);
- глобальное мышление.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Сущность общей концепции менеджмента США.
2. Глобальное мышление.
3. Менеджмент американских транснациональных компаний.
4. Особенности менеджмента США.

## **4.2. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Эволюция управленческой мысли в послевоенной Японии**

Искусство управления и его роль были признаны лишь относительно недавно. Один из лидеров японского бизнеса — Коносуке Мацусита, обращая внимание общественности на необходимость эффективного управления, писал: “Современные предпринимательские организации выполняют важную роль — поддержание общественной жизни. Пища, одежда, жилье становятся доступными людям в результате производства и распределения. Получая работу, люди испытывают удовлетворение и получают пользу. Чтобы достичь этих социальных целей, каждая организация должна поддерживать свое здоровое и работоспособное состояние. Это зависит от качества и эффективности управленческих решений и действий. Деятельность, которую мы называем управлением, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной самоотдачи и готовности пойти на самопожертвование” [12].

Вспомним, что современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи. Снятие первых послевоенных лет поставило перед руководителями Японии задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Лидеры бизнеса встали перед острой необходимостью борьбы за восстановление своих компаний.

Проведенная американской оккупационной администрацией чистка ведущих предпринимателей военных лет создала атмосферу, в которой те, кто столкнулся с задачей восстановления, познакомились и приняли (в ряде случаев неосознанно) идеологию управления и практические методы американского бизнеса. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постепенно постигать социальную ответственность и последствия своей деятельности.

Совершенно новые обстоятельства и условия, вызванные оккупацией, создали беспрецедентную ситуацию. Чистка предпринимателей военной поры оставила страну без опытных специалистов высшего управленческого звена в ведущих отраслях промышленности. В условиях хаоса задача восстановления японской индустрии легла на плечи молодых администраторов.

Они выполняли свои задачи сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. В послевоенной Японии появились предприниматели с новыми идеями, духом открытости новому и желанием использовать предоставляющиеся возможности. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом создать новый японский путь развития.

Быстрое восстановление и развитие послевоенной Японии принесли новые проблемы — необходимость переоценки и пересмотра практики предшествующих лет, активных поисков новой управленческой концепции. Идеи К. Мацуситы и других ведущих специалистов оказались не только реакцией на существовавшее положение, но и серьезным вкладом в создание новой стратегии управления.

Творческий поиск завершился созданием специфической “японской” системы управления. На этот процесс, без сомнения, повлияли американские идеи, однако непосредственное применение американских методов управления оказалось неудачным. Другими словами, идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, присущих только японским управляющим. Эти трудности направили творческий поиск на развитие новых направлений управленческой мысли.

Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствовавших в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Вопрос о том, какие черты окажутся достаточно устойчивыми для того, чтобы на них можно было опереться в условиях изменения общественной психологии и этических ценностей, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности являются порождением прошлых эпох и по ходу развития исчезнут. Современное развитие методов управления характеризуется возрастанием свободы выбора концепций, созданием оптимальных систем, но при этом не должны предаваться забвению исконно японские методы управления.

Основанием для создания новых теорий и принципов управления послужили общие философские взгляды. В связи с этим возникают

вопросы, какие философские взгляды предписывают придерживаться подобных систем управления с их специфическими чертами и как эти взгляды развивались [12, 17, 26].

Важно, чтобы специфические черты, присущие современным системам управления, не смешивались с чертами старых систем и тем более с пережитками феодальной эпохи. Их следует расценивать как результат энергичных усилий, направленных на применение некоторых элементов старых концепций к решению совершенно новых проблем.

Современное японское управление приобрело дух открытости, который позволяет подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

Стержнем новой концепции стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. Как отмечает К. Мацусита, “каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он может довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели” [12].

В то время реорганизацию существовавших учреждений и установок нужно было дополнить пересмотром традиционных представлений и переоценкой ценностей.

Оккупационные власти высказали по поводу демократизации лишь самые общие положения. Ни их командование, ни американские приказы не давали четких предписаний. Ситуация определялась двумя факторами: во-первых, решение проблемы должно было осуществиться в довольно сложных условиях, во-вторых, оно должно было стать делом самих японцев.

Вряд ли эти трудности могли быть преодолены без обращения к потенциалу, скрытому в культурных традициях. Требование отойти от традиционных представлений вызвало радикальное переосмысление заключенного в них потенциала.

Японская экономика развивалась не в соответствии с международными тенденциями. Кризис продолжался до 1950 г., когда изменившиеся отношения между США и бывшим Советским Союзом и

начало войны в Корее принесли Японии экономический подъем. За ним последовал, однако, период спада и экономической нестабильности.

В 1964 г. в Японии была опубликована декларация “Теория управления в новых условиях”, в которой подчеркивались независимость и самостоятельность предпринимателей, законность стремления к прибыли и его соответствие предназначению менеджера. Этот документ призвал также к новой “философии” управления. В нем было отмечено, что слияние традиционных ценностей с современной технологией внесло большой вклад в быстрое экономическое развитие Японии. Однако в условиях быстро изменяющегося окружения была поставлена под сомнение эффективность ряда традиционных мер, включая традиционный взгляд на организацию компании. Новая “философия” управления, по мнению авторов декларации, должна включать функциональную направленность, гибкость и профессионализм. Но в заявлении признавалась также возможность эффективного использования и традиционных методов. В нем подчеркнуто, что система поощрения, основанная на выслуге лет, показала свою эффективность в условиях, когда награждение обычно производится за приспособляемость и творческий подход. Не следует отказываться от системы пожизненного найма, поскольку преданность компании и идентификация интересов работника с ее интересами дают больший выигрыш, чем возмещение убытков, связанных с подобной системой. Составители документа призвали японских управляющих использовать и совершенствовать положительные моменты японской управленческой системы.

В 1965 г. была организована комиссия по изучению текущих проблем теории управления, которая собрала воедино взгляды менеджеров. Она выработала обобщенный взгляд, который среди всего прочего свидетельствовал об изменениях в понятии прибыли как цели деятельности.

Нефтяной кризис 1973 г. резко изменил обстановку, приостановив процесс быстрого роста, и это вызвало новое беспокойство у бизнесменов. В 1980 г. было опубликовано еще одно заявление “Управление для восьмидесятых”, в котором говорится: “Успех японских компаний в преодолении кризиса может быть объяснен постоянными усилиями в области энергосбережения. Энергичные усилия на технологическом уровне были основным фактором преодоления этой ситуации. Однако в преддверии 80-х годов часть японских компаний перемести-

ла акцент с адаптивной стратегии на технологическом уровне к оптимизации общекорпоративной политики” [15]. Дискуссия о “философии” управления не прекращалась и в 80-х годах. В последние годы осуществляется поворот к обсуждению стратегических направлений менеджмента.

## **Японская система управления трудовыми ресурсами**

В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др.

Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отождествление служащих с корпорацией укрепляет мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усилить это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.

Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он — важное и необходимое лицо для своей компании и что ее судьба лежит на его плечах. Обычно японец работает очень много для своей компании — это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Задающий этот вопрос удовлетворяется данным ответом, поскольку в таких случаях желают узнать именно это. В обычном сознании японцев слово “профессия” отождествляется с работой и практически означает организацию (фирму), где они работают.

Служащие японских компаний редко берут день отдыха. Они продолжают работать, даже если немного нездоровы. Поскольку они редко берут выходной день для себя или для семьи, коэффициент прогулов (отношение прогулов к общему числу рабочих дней в году в процентах) гораздо ниже, чем в других странах.

Многие японские рабочие не используют полностью оплачиваемый отпуск, частично из-за убеждения в том, что их долг — работать, когда компания в этом нуждается. Кроме того, они полагают, что, беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании. Такой феномен наблюдается даже в тех фирмах, которые поощряют своих служащих брать оплачиваемый отпуск. Тесное отождествление с фирмой является прежде всего результатом стратегии корпорации в области управления трудовыми ресурсами. Пожизненный наем, системы трудового стажа и активного общения составляют главные способы усиления такого отождествления.

### ***Пожизненный наем и система трудоового стажа***

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Служащий крупной японской компании получает ежегодно растущую до пенсии заработную плату. Таким образом, более старые служащие получают большую заработную плату.

Продвижение по службе зависит прежде всего от числа лет службы в компании (хотя иногда и от возраста). До Второй мировой войны государственные служащие и те работники крупных корпораций, которые имели университетское образование, автоматически продвигались по службе в зависимости от возраста. Таким образом, даже не очень хорошо выполняя свои обязанности, можно было продвигаться по службе к более высокой должности в среднем звене, а затем даже в высшем руководстве.

Но ситуация изменилась. Теперь продвижение по службе зависит не только от трудового стажа, но и от способностей и выполнения обязанностей. Хотя заработная плата служащего повышается ежегодно, продвижение по службе происходит не автоматически. Для того чтобы достичь должности в высшем руководстве, служащий обязан проявить способности и хорошо выполнять свои обязанности.



Однако продвижение по службе все еще зависит от трудового стажа. Молодой человек, проявивший большие способности, не может быть продвинут в высшее руководство до достижения определенного возраста. Многие крупные корпорации ограничивают продвижение по службе возрастом (например, для младшего администратора это обычно 30 лет, для старшего — 35 лет и т. д.).

Японские корпорации считают, что современная система продвижения, основанная на сочетании трудового стажа и успешного выполнения обязанностей, является наилучшим средством достижения целей компании в их социальном климате.

Следует подчеркнуть, что пожизненный наем и система трудового стажа порождены не японскими специфическими обычаями, а стратегией управления персоналом японских корпораций. Компания оплачивала все расходы по обучению. Но из-за дефицита квалифицированных кадров многие работники, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата выше. Для того чтобы удержать квалифицированных работников, обученных компанией, были приняты системы пожизненного найма и оплаты в соответствии со стажем работы. Переход в другую компанию означал потерю будущих преимуществ. После принятия этих систем компании в короткие сроки решили проблему высоких издержек труда. Но впоследствии трудовые издержки стали расти из-за повышения заработной платы пожизненно нанятых работников. Эта проблема была решена благодаря быстрому росту промышленности, который вызвал наем большего количества молодежи. Таким образом, средний возраст нанятых снизился — и снизились издержки по оплате труда.

Для того чтобы при этой системе учета рабочего стажа поддерживать трудовые издержки на низком уровне, количество молодых работников должно быть больше, чем людей старшего поколения. В Японии компании нанимают каждый год много выпускников средних школ и университетов. Японские фирмы редко нанимают людей пожилого возраста, потому что это противоречит описанной системе оплаты в соответствии с трудовым стажем. Редки переходы работников из одной компании в другую. Обычный служащий работает в одной и той же компании от окончания школы и до пенсии.

### ***Формы общения***

Другим методом укрепления отождествления работников с компанией является поощрение частных и прямых связей. Существует

несколько систем общения. Многие японские корпорации проводят официальные встречи: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп (“кружков качества” и ритуальных групп).

Митинги обычно проходят каждое утро (в некоторых компаниях раз в неделю) перед работой. Обычно высший управляющий обращается к служащим с изложением политики компании или по вопросам этики бизнеса. После его речи часто проводится утренняя гимнастика, и в некоторых случаях встреча заканчивается общими криками: “Будем работать напряженно!”.

После утреннего митинга рабочие могут посетить цеховое собрание. Каждому рабочему говорится, что должно быть сделано в этот день, и дается некоторая необходимая для выполнения работы информация. После вопросов и ответов проводятся обсуждения того, как выполнить какую-либо работу. Основная цель деловых встреч состоит в передаче приказов начальником цеха рабочим. Кроме того, корпорация с помощью таких контактов стремится стать более сплоченной и эффективной.

В другой вид контактов вовлекаются малые группы, которые организуются в цехах или офисах. Малые группы разрабатывают решения о путях выполнения работы. Энергичная дискуссия является обычной чертой деятельности таких групп. В Японии малые группы (такие, как “кружки качества” или группы нулевых дефектов) чувствуют себя ответственными за повышение качества продукции и производительности труда. Они играют большую роль в техническом развитии и усиливают отождествление наемных лиц с компаниями при помощи тесного общения.

Японские корпорации часто проводят церемонии празднования открытия нового офиса или завода, начала нового года или начала службы пожизненно нанятых лиц, выдающихся рекордов в явке на работу и т. д. Каждую осень компании проводят спортивные встречи и один или два раза в год — групповые туристические поездки, причем все расходы на проведение спортивных встреч и половину расходов на турпоездки оплачивают компании.

Некоторые японские корпорации имеют любительские спортивные команды по бейсболу, футболу, регби и хоккею. Когда играют команды двух компаний, посещаемость игр работниками компаний очень высока. Это увеличивает сплоченность персонала компании, его моральный дух, отождествление персонала с самой компанией.

Японцы имеют и другую формальную систему укрепления контактов среди наемного персонала: все члены одного отдела, вклю-

чая управляющих, занимают одну большую комнату. В обычном деловом офисе служащие сидят лицом к лицу. Если кто-нибудь встанет, он может одним взглядом увидеть всех работников отдела. Таким образом, все члены отдела могут легко общаться друг с другом в любое время, и подчиненные всегда доступны их управляющим.

Японский управляющий и его подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Управляющие и работники завтракают в одной комнате на работе, что усиливает у работников ощущение равенства и сильной связи с управляющим и корпорацией.

Распространены также неформальные связи между служащими. Японские служащие из одного отдела вместе идут в бар или пивной зал и обсуждают свои проблемы, свою неудовлетворенность работой или компанией, иногда делая критические замечания в адрес руководства. Каждый вышестоящий руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.

Во время отпусков и праздников друзья из одной и той же компании часто собираются поиграть в спортивные игры или съездить на пикник и т. д. Крупные японские корпорации предоставляют служащим спортивные залы, бейсбольные поля, теннисные корты и другие услуги около завода или офиса.

В японских компаниях много добровольных объединений. Популярны группы по спорту, по изучению традиционной японской культуры. Такая групповая деятельность поощряется компанией.

### ***Система заработной платы***

Заработная плата в Японии определяется прежде всего системой трудового стажа. Более старшие лица получают большую заработную плату, несмотря на способности или выполнение трудовых обязанностей. Но недавно японские компании ввели систему так называемой эффективной заработной платы, или систему заработной платы в соответствии с трудовой квалификацией.

### **Дополнительные льготы**

Крупные японские корпорации предоставляют работникам дополнительные льготы. Например, они часто оплачивают затраты на дорогу до предприятия. Больницы для служащих и их семей — это обычное явление, и компании оплачивают большую часть больничных расходов.

Жилые дома также предоставляются компаниями по низкой цене. Если таких домов недостаточно, компания пытается арендовать дом по обычной цене, а сдает его своим наемным работникам по более низкой.

Для покупки домов предоставляются займы. Так как ставка процента в коммерческих банках и других финансовых институтах (кроме государственных организаций) относительно высока, компания берет заем у банков и предоставляет его своим служащим под более низкий процент.

### **Наем и продвижение**

Хотя система трудового стажа — это характерная черта японского управления, оно основано также на рациональном использовании способностей служащего. Служащие, показывающие лучшие результаты, легко продвигаются по службе. Так как трудно оценить выполнение обязанностей, японские компании обычно оценивают служащих в соответствии с их способностями, а не с результатами выполнения своих функций.

Управляющие обычно отбирают кандидатуры внутри компании. Только если квалифицированный кандидат не найден, отбор осуществляется на стороне. Такой порядок связан с системой трудового стажа и с пожизненным наймом, но продвижение осуществляется в основном не по старшинству и по стажу, а по способностям кандидата.

### **Ротация должностей**

Трудовая ротация (или ротация должностей) является нормой в Японии. Кроме высшего персонала, служащие переводятся с одной работы на другую раз в пять лет. Иногда ротация происходит в той же самой рабочей группе. Например, продавец заменяет продавца, но переводится из одного сбытового учреждения в другое. Используется также ротация, связанная с другим родом работы, особенно для кандидата на руководящую должность. Типичный кандидат для высшего управляющего звена переводится, например, из финансового отдела в бухгалтерию, отдел трудовых ресурсов, маркетинга, отдел планирования и т. д. Ротация и продвижение часто происходят одновременно.

### **Образование и обучение**

Японские компании обучают своих служащих и дают им образование. Цели обучения состоят в развитии способностей, укреплении навыков руководителей и повышении лояльности. Обычно повыше-

ние квалификации происходит без отрыва от производства, на рабочих местах. Прямой начальник или инструктор учит, как выполнить работу в реальной жизненной ситуации. Но теоретическое образование также важно. Японские корпорации посылают своих служащих в свои учебные центры, на семинары вне компании, в университеты и т. д.

Молодые служащие корпорации часто направляются в университеты для обучения бизнесу — обычно в США или Западную Европу, потому что считается, что там они станут хорошими специалистами по мировому бизнесу.

### ***“Кружки качества”***

Японские корпорации стремятся усиливать идентификацию своих работников с фирмами с помощью участия рабочих и служащих в принятии решений. В Европе участие служащих в управлении означает вхождение некоторых из них в высший управленческий аппарат. Эти представители становятся членами высшего управленческого органа, например совета директоров. В Японии такой вид участия является редкостью. Обычно японская компания в целях упрочения связей со своими служащими и для повышения их ответственности организует их участие в принятии решений на низовом уровне.

Основным методом участия является деятельность так называемых малых самоуправляемых групп — таких, как “кружки качества”. Первоначально они создавались для обеспечения контроля качества в цехах, а сегодня рассматриваются как вид коллективной деятельности и важное средство воспитания преданности фирме и повышения ответственности. Японские компании передают полномочия по принятию решений на низовой (цеховой) уровень этим самоуправляемым группам и через них пытаются повысить эффективность управления.

“Кружки качества” — специфически японская форма групповой работы на предприятиях, несомненно связанная с культурно-историческими традициями страны. В то же время эта форма в значительной степени мистифицирует скрытое в ней конкретно-управленческое содержание. Во-первых, собственно контроль качества продукции не является, как правило, самоцелью “кружков”. Уже сам характер их функционирования, рассматриваемые ими вопросы показывают их коренное отличие, например, от американских “групп

бездефектного производства”. По существу, “кружки” ориентированы на качество не столько продукции, сколько всей работы в целом. На заседаниях “кружков” (от одного до четырех раз в месяц) ставятся вопросы повышения производительности, минимизации потерь, рационализации, планирования выполнения работ, техники безопасности, удовлетворенности трудом и т. д. Это требует четкой организации проведения заседаний, тщательной подготовки к ним. Во-вторых, “добровольным” участие работников в них является лишь по форме. Работа ведется по утвержденному годовому плану, большей частью в нерабочее время и без оплаты сверхурочных. Да и результаты активности работников в “кружках” тщательно учитываются при планировании их карьеры, осуществлении ротаций. Тем самым компании создают механизм, принуждающий работников, активно участвовать в работе “кружков качества”. В-третьих, на их базе не только осуществляется подготовка предложений, но и проводится фактически без отрыва от производства групповое обучение работников (в частности, передовому опыту, методам обработки информации, статистического анализа и т. п.).

В промышленных компаниях стали значительно чаще использоваться различные формы групповой работы, предполагающие значительную самостоятельность членов группы в решении хозяйственных вопросов на производстве. На предприятиях наряду с “кружками качества” создаются автономные и полуавтономные рабочие группы, обычно на базе цехов и производственных участков. Они наделяются полномочиями по самостоятельному решению различных вопросов: организации производственного процесса, распределения работ и последовательности выполнения заданий, обслуживания оборудования, закрепленного за группой, выбора руководителя, бригадира и т. д. Устанавливаются и конкретные формы ответственности за конечный результат, за обеспечение определенной части технологического процесса.

Расширение масштабов использования коллективных форм организации и стимулирования труда отражает обусловленную научно-техническим прогрессом глубинную тенденцию развития управления производством. В условиях быстрой технической модернизации, а также известных изменений в содержании и характере труда работников многие традиционные формы организации труда, основанные на максимальном его разделении и специализации, начинают сдерживать повышение эффективности производства. Поэтому

японские управляющие ведут поиски более совершенных форм кооперации труда на предприятиях, налаживают новые связи между работниками, улучшают координацию их совместной деятельности.

Конкретные формы групповой работы определяются характером технологического процесса; они имеют свою специфику в непрерывном, поточном и станочном производстве. Эффективность их использования зависит также и от активности управляющих. Поэтому на практике сосуществуют, как правило, различные по степени самостоятельности и по кругу охватываемых вопросов коллективные формы работы.

“Кружки качества”, как уже отмечалось, являются одной из наиболее распространенных в Японии форм групповой работы. В настоящее время их деятельность претерпевает изменения под влиянием требований научно-технического прогресса. Функции “кружков” заметно расширились, что зачастую ведет к стиранию граней между ними и полуавтономными бригадами. Не случайно “кружки качества” нередко называются специфически японской переходной формой к бригадной работе.

Японские управляющие рассматривают групповые формы организации труда как средство стимулирования рационализаторства и изобретательства, изыскания дополнительных резервов экономии и повышения качества. Насыщение сферы производства высококвалифицированными научно-техническими кадрами, охват групповыми формами работы инженеров, специалистов, а нередко и управляющих — все это создает основу для активизации совместной инновационной деятельности персонала.

Групповая работа получает организационное оформление на разных уровнях управления.

Внутрифирменные органы управления персоналом и линейные руководители тщательно контролируют внедрение и использование новых форм организации труда. Особое внимание уделяется их “совместимости” с мероприятиями по технической модернизации, внедрению гибких технологий.

Если программа совершенствования организации труда (групповая организация труда, “кружки качества” и т. д.) охватывает всю фирму (а японские фирмы осуществляют такие программы весьма широко), то ее реализации предшествует длительный период подготовки и обучения работе в новых условиях всего персонала, включая управляющих разных уровней.

Несмотря на кропотливую подготовительную работу, переход к новым организационным формам не везде проходит гладко. Повышение роли индивидуальных стимулов, расшатывающее систему оплаты по старшинству, усложняет традиционные подходы к групповому материальному стимулированию.

Нередко технологически обусловленные требования жесткой регламентации полномочий групп противоречат сложившейся практике “размытой” ответственности и неформальному механизму принятия решений в организации. Среди самих управляющих существует сильная оппозиция излишней самостоятельности бригад, выбору лидеров в группах, пересмотру полномочий в системе управления и т. д. Тем не менее современный кадровый механизм с его рычагами ротации, стимулов, четкой организационной дисциплиной, как правило, позволяет твердо проводить в жизнь мероприятия по реорганизации управления.

Немалое значение в совершенствовании организации труда имеют специфические японские факторы, связанные с культурными традициями и социальной психологией японцев. Благодатную почву для расширения кооперации работников создает традиционная система воспитания (в семье, школе и т. п.), усиленная пропаганда “внутрифирменных ценностей”, якобы единых для всех работников корпораций (в частности, широко используются лозунги типа “Фирма — одна семья!”). Все это обильно “сдобрено” общинными требованиями к персоналу, групповой порукой и призывами к поддержанию “гармонии” как в группе, так и в фирме в целом. Дает о себе знать и глубоко укоренившаяся в сознании работников психология патернализма.

За многочисленными примерами единого стремления каждого — от президента до рабочего — совместно трудиться и улучшать свою компанию стоит не только активная пропагандистская работа управляющих по формированию коллективной лояльности к фирме и кланового мышления, поддержанию “классового мира”. Здесь проявляется целенаправленная работа менеджмента по использованию преимуществ современных, отвечающих требованиям научно-технического прогресса форм организации и управления трудом в интересах стратегии фирмы, эффективности производства и в конечном счете обеспечения прибыльности.

Практическое использование “человеческого фактора” в японских компаниях, несмотря на многочисленные мифы о гармонии и



партнерстве труда и капитала, основано в действительности на жестких принципах. Даже специалисты из США, страны с огромным опытом “выжимания пота”, приходят к выводу о том, что японские средства и методы управления, несмотря на внешнее впечатление, по существу значительно более авторитарны. Эти средства и методы постоянно корректируются под влиянием научно-технического прогресса, приспосабливаются к новым условиям функционирования компаний. Используемые в японских корпорациях организационные, экономические, психологические рычаги и стимулы в конечном счете заставляют работников расходовать с максимальной интенсивностью свой как исполнительный, так и творческий организаторский потенциал, выступать инициаторами и проводниками нововведений. Вся система управления трудом направлена на подчинение “человеческого фактора” интересам современной крупной корпорации, в том числе потребностям ее научно-технического развития, интересам обеспечения конкурентоспособности и прибыли. Только в этом смысле можно говорить об эффективности управления персоналом в японских фирмах.

### **Мотивационная система японского менеджмента**

В первые послевоенные годы, когда японцы добросовестно перенимали у американцев теорию и практику менеджмента, в Японию “перекочевали” и основные положения теории мотивации. Японский бизнес искренне надеялся поправить свои дела с помощью американских доктрин. Для этого организовывались многочисленные поездки бизнесменов в США. Оттуда выписывались различного рода консультанты. Были прочитаны сотни лекций, исписаны горы бумаги. Но воз американских рекомендаций так и не сдвинулся с места. У американцев тогда создалось впечатление, что японцы примитивны, что они не могут пока еще воспринять концепцию “социального человека”, составлявшую сущность теории мотивации. Но американцы, конечно, ошибались [16].

Суть дела заключалась не в примитивности японцев, а в том, что возвращенная в американской культурной среде теория мотивации совершенно не состыковывалась с фундаментальными принципами, на которых строится японская культура. Так, американцы во главу угла ставят личность и ее эгоистические устремления, а японцы —

группу, что, естественно, сводит на нет все личностные факторы. Далее, американцы подчеркивают важность личностного “Я”, а следовательно, и тенденций личности к независимости. Японцы же привыкли соблюдать нормы “амаэ” (устремленность слабого к зависимости от сильного). Кроме того, американцы и японцы расходятся в трактовке авторитета. На Западе под авторитетом понимают в первую очередь “силу власти”, а в Японии — преклонение перед руководящим лидером вследствие занимаемой им позиции в социальной иерархии.

Так или иначе, особенности в понимании японцами роли личности сделали невозможным культивирование в Японии принятой в США мотивационной системы “социального человека”. По той же причине оказалась несостоятельной и концепция “экономического человека”, которая предшествовала ей. Японцы приняли на вооружение свою собственную систему мотивации трудовой активности работников, соответствующую нормам, в которых воплощается их национальный характер.

### ***Социально-психологическая основа мотивации по-японски***

Мотивационная система японского менеджмента сложилась на базе традиционных социальных норм. По мнению японских теоретиков менеджмента, зарубежные концепции неприменимы в Японии, поскольку не учитывают специфически национальной психологии японцев.

Японцы издавна подстраиваются под ситуацию. “Мы, японцы, придерживаемся политики, а не принципов”, — сказал однажды известный японский ученый Кадзутака Ватанабэ. В связи с этим американский исследователь Буа де Менте подчеркивает, что японская логика коренным образом отличается от американской. “Японская логика, — пишет он, — не является чем-то постоянным и неизменным. Она подобна оберточному материалу, который принимает любую форму в зависимости от того, какой предмет в него завернут. Она базируется скорее на обстоятельствах, нежели на принципах. Так, японский бизнесмен, словно хамелеон, в любой момент готов принять защитную окраску своего окружения. Пример приспособляемости японцев к обстоятельствам хорошо иллюстрируется бытующим среди них высказыванием: “Я христианин по вере, буддист по философии и синтоист по взглядам на общество” [16].

Иностранцы, тесно общавшиеся с японцами, подмечают у них завидную поведенческую гибкость. Указывают на нее и сами японцы. Так, теоретик японского менеджмента профессор Рюси Ивата пишет: “Я сам, общаясь с американцами и представителями европейской общественности, не раз подмечал у последних склонность следовать какой-то строго установленной цели поведения. На фоне европейцев японцы выглядели куда более гибкими и социально приспособленными” [16].

Подобные различия проявляются во всех сферах жизнедеятельности и, конечно же, в сфере производства. Так, если европейцы при подаче сигнала об окончании рабочего дня незамедлительно прекращают работу, то японцы такого странного, с их точки зрения, поведения не могут позволить себе. Пока все не будет доведено до логической завершенности, японец не покинет своего рабочего места. У него почти никогда не возникает вопроса, стоит ли оставаться на работе после смены. Когда ситуация требует этого, японец продолжает трудиться.

В японском обществе определяющим фактором поведения является объективная действительность, а субъективные тенденции личности стоят на втором месте. Даже личное местоимение “я” в Японии воспринимается не как субъект, а скорее как объект деятельности. “Я” в японской действительности — это и “Я”, и “ситуация”. Поскольку ситуация часто меняется, меняется и “Я”. Отсюда следует, что нельзя ручаться за поведение лица, которое изрекает какую-то истину. Когда японец говорит: “Я сделаю!” — надо понимать так: “Я сделаю, если обстоятельства позволят мне это”.

Такой конформизм проявляется и в отношении японцев к ответственности, контрактам, договорам, обещаниям и т. д. Данный феномен обуславливает восприятие японцами различных правил и инструкций, которые создаются на предприятиях западных стран. С их точки зрения, совершенно абсурдно требование во всех случаях соблюдать букву таких предписаний. Японец твердо убежден, что правильный образ действий может подсказать реальная обстановка, ситуация, и менеджер, принимая решение, должен всегда исходить из конкретной ситуации. Рассчитывать на инструкцию или какие-либо строгие указания, по их мнению, означает провалить дело.

Японские работники действуют, как футболисты или хоккеисты на спортивных площадках. Они чутко воспринимают все нюансы ситуации, реакцию своих коллег и свою собственную реакцию

подчиняют потоку общего поведения. В японских фирмах не управляющий, а ситуация отдает приказания. Управляющему нужно лишь изучить подробности реальных обстоятельств, проанализировать ситуацию и сообщить работникам результаты своего анализа. А те сами примут нужное решение.

Сама процедура мотивирования пропитана разнообразными неформальными межличностными отношениями. В силу ряда особенностей национального характера отношения между двумя японцами неизменно переходят в неформальное русло. Это проявляется в системе внутрифирменных и межфирменных отношений (между производителями и потребителями, заказчиками и подрядчиками и т. д.). Прежде чем организовать какое-нибудь совместное дело, японцы устанавливают со своими партнерами неформальные, нередко доверительные отношения, которые, как считают социологи, способны устранить нежелательные последствия любых возможных неурядиц. В связи с этим среди управленцев получило распространение выражение: “Если между дантистом и пациентом возникают доверительные отношения, последний легче переносит все зубоврачебные экзекуции”.

Японские управляющие постоянно заняты не только производством продукции, но и установлением доверительных отношений с клиентами. Один японский менеджер как-то заметил, что американцы перед тем, как начать какое-нибудь совместное дело, обкладывают себя горою информационных бюллетеней, тщательно изучают возможности партнера. Японцы же в таких случаях, отбросив все формальности, устраивают со своими партнерами чаепитие. Они знают, что, если чаепитие вызовет у обеих сторон приятное ощущение, сотрудничество наладится. Доверительные отношения принесут больше пользы, чем самая беспристрастная информация.

Следует заметить, что доверительные отношения ставят договаривающиеся стороны в рамки делового этикета, отступления от норм которого в Японии не прощаются. Доверительность в отношениях господствует даже в юриспруденции. Главное для японцев — нормы поведения, установленные для любого вида человеческих отношений традицией и основанные, по крайней мере внешне, на чувстве привязанности, которое объединяет людей в их отношениях. Тот, кто не соблюдает эти нормы, действует лишь в своих интересах, вместо того чтобы подчиниться благородным порывам своей души. При этом и он сам, и его семья вызывают презрение. Если отбросить отношения

между крупными фирмами, то никто не обращается в суд для реализации своих прав, как это предусмотрено кодексами. По мнению японцев, понятие субъективного права обезличивает человеческие отношения, оно ставит всех людей в положение равенства вопреки иерархическому порядку, который, согласно доктрине конфуцианства, являющейся основой японской традиции, существует в природе. Японцы предпочитают руководствоваться чувствами, а не разумом.

Преобладание неформального общения породило в Японии особый стиль межличностных отношений, который получил в научных кругах название “менталитета уравниловки”. Данный феномен определяет ряд сторон трудовой мотивации в Японии.

Тот, кто вступал с японцами в деловое общение, заметил, что они проявляют удивительное безразличие к дифференциации трудовых нагрузок. С их точки зрения, поскольку люди отличаются друг от друга своими природными данными, стало быть, оценивать труд нужно по их возможностям, а вознаграждать примерно одинаково: “ведь каждый вкладывает в труд все то, на что он способен”.

Уравнительный взгляд на вознаграждение за труд сложился в японской сельской общине. Каждый член общины, включенный в изнурительный процесс коллективной деятельности по выращиванию риса, делал все, что мог. При этом сильный работал более продуктивно, чем слабый. Тем не менее плата за труд была одинаковой. В общинной среде считалось неподобающим требовать привилегий за больший трудовой вклад. Однако время шло, производство все более механизировалось, и с индивидом пришлось считаться. Перед японским бизнесом впервые в истории страны во всей полноте встал вопрос: “Как вознаграждать работников?”

Ответ был найден в рамках компромисса; японский бизнес сохранил устремление массы к уравниловке и принял во внимание личный вклад в процесс производства отдельного работника. На японских предприятиях утвердилась система оплаты работников по старшинству, или выслуге лет. Всем вновь нанятым назначается одинаковая заработная плата, которая дополняется ежегодными прибавками за опытность. Такой тип вознаграждения соответствует устремленности японцев поддерживать свой социальный статус на базе групповых отношений.

Японец, всегда осознающий себя членом социальной группы, очень чувствителен к своему статусу, т. е. к той оценке, которую ему дают члены группы. И хотя эта оценка обычно не высказывается ни

прямо, ни косвенно, каждый ее ощущает. Вместе с тем в сознании японца прочно удерживается идея о том, что в реальной действительности все равны. Никакая другая система заработной платы не может так удачно сочетаться с “менталитетом уравниловки”, как оплата по старшинству.

### ***Мотивы и стимулы***

Основными рычагами побуждения людей к деятельности являются мотивы и стимулы. В переносном значении под стимулом понимается внешняя причина, побуждающая людей к достижению цели. В трудовом процессе это материальная или моральная награда, чаще материальная. Заработная плата представляет собой материальный стимул. В отличие от стимула мотив — это внутренняя побудительная сила. Под это определение часто подпадают инстинктивные импульсы, биологические влечения, желания, ориентации, установки и т. д. Некоторые исследователи полагают, что мотив — это осознанные побуждения. Во всех случаях ядром мотивов считают потребности.

Обычно выделяют три группы потребностей: биологические, духовные и социальные. Первые призваны обеспечивать существование человека; это потребности в пище, одежде, жилище. Духовные потребности связаны с познанием окружающей среды и стремлением людей к раскрытию всех своих возможностей. Социальные потребности проявляются в стремлении принадлежать к социальной группе, занимать в ней определенное место, пользоваться вниманием и уважением окружающих.

Последняя группа потребностей имеет для японцев первостепенное значение. Поэтому все существующие в Японии стимулы, и в первую очередь вознаграждение за труд, воспринимаются японскими работниками через призму социальных потребностей. Вместе с тем японцы испытали влияние мотивационных доктрин Запада (в основном американских), ориентированных на индивида (точнее, на индивидуальную психологию), — “экономического человека” и “социального человека”.

И хотя в целом эти доктрины не могли удовлетворить японцев, поскольку они делают упор на индивидуалистические начала, их направленность на обогащение стала в какой-то мере импонировать им. Личное потребление провозгласили в Японии добродетелью, в связи с чем работников призвали к “обогащению посредством хорошей работы”. Реакция на этот призыв превзошла все ожидания: напряженно

работая, японцы включились в гонку приобретательства. Именно в этот период, т. е. когда в полный голос заговорили о японском “чуде”, иностранные журналисты окрестили японцев “трудоголиками”. Иными словами, материальное стимулирование стало в Японии эффективным побудительным фактором.

В дальнейшем материальное стимулирование работников предполагается еще более интенсифицировать. Для этого принимаются самые разнообразные меры: повышение заработной платы, увеличение размеров займов на жилищное строительство и снижение процентных ставок по ним, смягчение ограничений на продажу в кредит некоторых потребительских товаров (автомобилей и телевизоров), распространение системы двух выходных дней на все предприятия страны, внедрение принципа обязательного полного использования персоналом полагающихся ему отпусков (которое до сих пор считается признаком нелояльности фирме) и т. д.

Однако методы материального поощрения, с точки зрения японцев, имеют и недостатки. Они, во-первых, чреваты опасностью превращения мотива в цель, во-вторых, недостаточно гибки в условиях насыщения рынка личного потребления, в-третьих, способны слишком резко воздействовать на традиционные представления японцев о самом смысле трудовой активности. Как мы уже отмечали, труд как таковой издревле находился на первых местах в иерархии ценностных ориентаций японского народа. Среднестатистический японец преклоняется перед трудом, как перед неким божеством, и слишком настойчивый упор на материальный аспект иной раз вступает в противоречие с этим благоговейным отношением к трудовому процессу.

Японский бизнес отдает себе отчет в том, что, хотя путем материального стимулирования можно добиться значительных сдвигов в интенсификации трудовой активности рабочей массы, побудительная сила одних только материальных факторов все-таки оказывается недостаточной на новом витке гонки за лидерство. Требуется более гибкое, чем прежде, сочетание их с факторами моральными, в частности этнопсихологическими, к числу которых принадлежит и культ труда.

Может показаться, что данный мотивационный фактор не заслуживает высокой оценки и не может быть поставлен на вершину иерархии устремлений японцев. Но это не так. Именно с позиций чуть ли не религиозного преклонения перед трудом, предвкушения удовлетворенности от исполненной работы японец воспринимает жесткую

дисциплину, монолитную плотность рабочего дня, работу в сверхурочное время. Он с неудовлетворением относится к ослаблению ритма трудового дня, болезненно реагирует на незапланированные остановки, не одобряет проведения мероприятий, не относящихся к делу или же нарушающих ход работы. Важную роль в формировании подобной позиции играют групповые нормы трудовой деятельности. На японском предприятии никто никого не желает подводить, все действуют сообща.

Среди средств мотивации особое место занимает система пожизненного найма работников. Следует сразу же заметить, что пожизненный наем характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах эта система не доминирует. По оценкам японских экономистов, ею охвачено от 22 до 30 % наемного персонала.

Механизм этой системы функционирует следующим образом. Каждый год фирма в начале апреля, т. е. по окончании учебного года, нанимает выпускников школ и университетов, которые заполняют вакансии постоянного штата. Зачисленные проходят определенный период адаптации и обучения и только после этого допускаются к исполнению обязанностей на рабочем месте. Некоторые фирмы практикуют испытательные сроки.

Пожизненный наем дает предпринимателям активных и преданных тружеников. Конечно, он выгоден прежде всего бизнесу, однако субъективно выгоду ощущают и работники. С первых дней работы в фирме они проникаются уверенностью в том, что, пока фирма функционирует, их занятость гарантирована. По достижении 55 (а в некоторых фирмах 60) лет они выйдут на пенсию, и фирма выплатит им солидные выходные пособия.

Даже если фирма окажется в полосе затруднений, их не выбросят на улицу, как это делается в США или европейских странах. В крупных японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению постоянных работников стараются не прибегать. Для рядового персонала все эти обстоятельства служат важнейшим мотивационным фактором. Работники с рвением отдаются труду, обеспечивают его высокую производительность. Американские экономисты считают, что рост промышленного производства в Японии в последнее десятилетие на фоне его общего спада в главных промышленно развитых странах объясняется во многом потенциями пожизненного найма.



Нужно сказать, что японские работники принимают пожизненный наем как должное; более того, они активно стремятся попасть в сферу его действия. Кроме указанных выше причин здесь также действуют этнопсихологические установки. Так, потеря работы в Японии рассматривается как личная катастрофа, не только наносящая работнику экономический ущерб, но и унижающая его в социальном плане. Увольнение ассоциируется с отсутствием широких знаний, профессиональных навыков и способностей, а также традиционного рвения к труду. Уволенные или оставившие работу японцы обречены в известной степени на изоляцию: им трудно себя реабилитировать в глазах членов своего “клана”. Такие люди, как правило, становятся бременем для семьи и родственников. Все это понуждает оставшихся без места тщательно скрывать реальное положение дел и безропотно искать какое-нибудь занятие.

Японский работник, нанятый фирмой пожизненно, испытывает чувство глубокого удовлетворения. Поскольку отбор в постоянные кадры очень сложен и строг, счастливчик, прошедший все “рогатки” отбора, переживает как бы психологическое обновление. Он рассматривает факт найма как признание его достоинств, подготовленности и способностей. От этого вновь принятый проникается к нанявшей его фирме благодарностью и зачисляет себя в ее вечные должники.

В сущности, пожизненный наем является для японских работников мощным возбудителем их мотивационных сил. Именно это, как нам представляется, обеспечивает ему будущее. Некоторые исследователи утверждают, что система пожизненного найма в Японии идет к закату. С нашей точки зрения, это утверждение ошибочно. Речь может идти лишь о ее модернизации, которая диктуется в немалой степени демографическими сдвигами в японском обществе, постарением населения страны. Развитие данного процесса означает, что в условиях пожизненного найма становится все труднее, во-первых, оплачивать труд работников высших возрастных категорий, во-вторых, продвигать перспективных работников по иерархии должностей.

Это заставляет предпринимателей искать соответствующие контрмеры. В некоторых фирмах, например, руководство побуждает работников уходить на пенсию раньше установленных сроков. Резкое снижение при этом жизненного уровня заставляет многих “преждевременных” пенсионеров наниматься вторично в ту же фирму, но уже на худших, чем прежде, условиях.

Однако система пожизненного найма в обозримом будущем не сойдет со сцены. Конечно, ей предстоит претерпеть дальнейшие изменения; возможно, сузится сфера ее функционирования. Тем не менее говорить о какой-то другой системе найма пока нет достаточных оснований.

Система пожизненного найма тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также является мотивационным средством. Ее сущность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа, за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате. Подобная оценка труда работников берет свое начало в традиционном для японского общества уважении к старшим. Общеизвестно, что в сфере производства, как и в жизни вообще, человек с возрастом мудреет, способности его получают все более разностороннее развитие. Японская мудрость гласит, что старшего надо уважать. Неудивительно, что принцип старшинства столь четко прослеживается в области начисления заработной платы.

Оплата по старшинству имеет две особенности. Во-первых, она отличается весьма незначительной дифференцированностью и подчиняется требованиям принципа уравниловки. Во-вторых, размер заработной платы с точки зрения мотивационной теории более или менее близок к оптимуму, довольно четко отражая фактическую потребность.

Относительно слабо выраженная дифференцированность заработной платы в Японии предотвращает возникновение негативных эмоций среди работников и оказывается поэтому существенным фактором побуждения последних к высокой трудовой активности. Различие в зарплате президента крупной фирмы и вновь принятого рабочего выражается в Японии соотношением 10 : 1 и резко уменьшается по мере перехода к среднему и низшему эшелонам менеджеров. Руководителям среднего звена предоставляется фактически одна-единственная привилегия: им выдают средства на представительство, которые неукоснительно расходуются, впрочем, по прямому назначению.

Далее, японские менеджеры стараются не упускать из поля зрения тот очевидный факт, что ни переплата, ни недоплата не могут обладать такой мотивационной силой, как оптимум. В структуре за-

рабочей платы центральное положение занимает, как отмечалось, базисная ставка. Размер ее, по японским понятиям, должен быть таковым, чтобы обеспечить прожиточный минимум работников. Надбавки “подтягивают” размер зарплаты до оптимума, который является, конечно, условной величиной, особенно если учесть то обстоятельство, что оптимальным японцы издавна считают вознаграждение, позволяющее спланировать семейный бюджет таким образом, чтобы вполне конкретную сумму отложить в виде сбережений.

Мотивационная сила вознаграждения за труд в Японии оказывается максимальной в том случае, если заработная плата не отрывается от принципа уравниловки, если она позволяет откладывать на личные накопления около пятой части семейного бюджета, что считается нормой, и если она стабильна. Оплата по старшинству в целом отвечает этим условиям. Она теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству, или, как ее еще именуют, системой сеньоризма.

Суть этой системы в том, что при выборе кандидата на выдвижение определяющими критериями являются возраст и стаж. И хотя отдается должное способностям людей и с течением времени способности все больше принимаются в расчет, ориентация на возраст и стаж крайне медленно уступает свои позиции. Даже молодые работники, довольно ощутимо дискриминируемые системой должностного продвижения по старшинству, не выступают против нее с достаточной решительностью. Быстро летят годы, быстро набирается стаж, и вот уже вчерашняя молодежь начинает считать старшинство главным основанием для претензий на должностное продвижение.

Что же дает японскому бизнесу система сеньоризма? Во-первых, она ослабляет конкуренцию между отдельными работниками за освобождающиеся вакансии. Во-вторых, она отвечает бытующим в стране представлениям об особой ценности работников, обогащенных производственным опытом, навыками, а таковыми в первую очередь считают старших по возрасту. В-третьих, она поддерживает господствующий в Японии принцип уравниловки: “каждый в свое время займет соответствующее положение”.

Кроме возраста, стажа и способностей на систему выбора кандидатов на выдвижение оказывает влияние, конечно, и уровень образования. При прочих равных условиях кандидат, окончивший престижный вуз, получит предпочтение. Но в целом преимущество пока в большинстве случаев сохраняется за возрастом и стажем.

## *Групповая ориентация и корпоративный дух фирмы*

В Японии превалирует групповая психология, группизм. Известный исследователь Хироси Минами пишет: “Группизм — это философия ориентации на группу, т. е. предпочтение интересов группы личным интересам. Такая философия имеет вполне определенную моральную основу, которая укладывается в довольно элементарные выражения: “Так надо!”, “Так желательно!”. Согласно концепции группизма, “желательное” как форма отношений не разделяет, а объединяет индивида с группой; индивидуальное и групповое неразделимы [14].

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Они проявляют явное беспокойство, если чувствуют, что группе грозит беда. Психология устойчивых групп — вот главная детерминанта всех управленческих действий на японском предприятии. Такая психология воспитывалась в народе веками.

Работники японских предприятий трудятся под девизом: “Успехи твоей группы — это твои успехи!”. Девиз этот органически “встроен” в сознание и подсознание японца. Его усвоение начинается с детского сада, с первых дней обучения в начальной школе.

В состав группы включают и сильных, и слабых учеников. Сильные стараются помочь слабым, а слабые прилагают все усилия, чтобы не подвести группу. В соответствии с требованиями принципа уравниловки сильные не могут демонстрировать свои способности, так как будут сочтены выскочками, ведь в группе все равны. Поэтому им приходится концентрировать усилия на подтягивании слабых до уровня всей группы. Пассивным оставаться нельзя, так как пассивность оборачивается “потерей лица”. Задача педагога заключается главным образом в том, чтобы и сильные, и слабые сохраняли свое достоинство. Если эта задача будет решена, успех придет сам собою.

Создается впечатление, что педагог больше беспокоится о групповом менталитете своих учеников, чем о методических аспектах преподавания. И в годы последующего обучения, усваивая основы наук, ученики приобщаются к групповым нормам поведения, которые сохраняют свою побудительную силу на всем жизненном пути японцев. Ими, например, руководствуется японец, проявляя участливое отношение к своему соседу, оказывая ему всяческую помощь и поддержку.

Японский бизнес извлекает большие выгоды из использования психологических рычагов, лежащих в основе жизнедеятельности малых групп; без каких-либо вложений предприниматели могут многократно интенсифицировать труд своих работников. Структурно представляя собой пирамиду, японская фирма состоит из множества таких групп. Будь то слесари-сборщики, наладчики, станочники и т. д. — везде действует группа. Всюду есть старший и младшие, и на каждом, даже на самом маленьком участке труда в Японии действуют ведущие и ведомые. Первые, как правило, старше по возрасту и имеют большую выслугу лет, а следовательно, опытнее; вторые моложе и неопытнее. Поэтому авторитет ведущих весьма прочен, им подчиняются, их уважают. И так происходит на всех ступенях иерархии.

Таким образом, в системе взаимоотношений по вертикали (шеф — подчиненный) в Японии взаимно перекрещиваются две формы — официальная и межличностная. Особенности проявления этих форм дают возможность понять сущность власти и авторитета. С одной стороны, мы встречаемся здесь со стандартным проявлением этих феноменов: власть означает давление, авторитет — уважение. Но, как мы видели, японцы склонны к утонченности в обращении друг с другом. В связи с этим власть и авторитет сплелись в Японии в удивительно сложные комбинации.

В соответствии с японскими взглядами, руководитель (сильный) всегда побуждает подчиненного (слабого) к реализации и развитию всех его позитивных качеств. Считается, что старший всегда одобряет правильные действия младшего и критикует неправильные. Японская философия руководства людьми ориентирует менеджеров на проявление внимания к подчиненным, к опеке их и защите.

Никаких официальных инструкций по поводу взаимоотношений в Японии не существует, все обуславливается социальными нормами. Открытая конфронтация в системе подчинения практически отсутствует, случаи неповиновения старшим или отказа выполнить указания бывают крайне редко. Даже если у работника возникает по отношению к старшему чувство негодования, он никогда не выскажет его в непосредственном общении с ним.

Таким образом, менеджеры на японском предприятии обладают абсолютной властью. Было бы крайне ошибочно в связи с этим приписывать им черты тиранов. Впрочем, они ни в коем случае и не мягкотелые покровители. Менеджеры оказывают сильнейшее давление

на рабочих, но, облекая его в покровы социальных и национальных норм, они добиваются серьезного смягчения протестов. Эксплуатация рабочего класса в Японии осуществляется в особо утонченных формах, нередко позволяющих нацеливать рабочих на труд во имя процветания “их” фирмы. Ведь для своей фирмы, считают многие рабочие, стоит и попотеть. Групповая атмосфера унифицирует поведение людей, нацеливает их на решение стоящих перед фирмой задач.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4–6 чел. и более. Оптимальной признается группа в 10–20 чел., потому что в ней обеспечиваются контакты участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. По общему мнению исследователей, японские менеджеры с неохотой допускают существование более крупных групп, так как считают, что это приводит к расщеплению единой устремленности группы, ослабляет ее сплоченность. Рабочие группы в 40 чел. — большая редкость.

Приверженность японских менеджеров к малым группам некоторые иностранцы объясняют необходимостью осуществлять неослабный контроль над деятельностью работников. Однако на самом деле это не так.

Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Группу образуют семья, родственники, друзья и т. д. На производстве это рабочая группа. На японских предприятиях соперничество между отдельными работниками не поощряется; считается, что это вносит в их поведение разлад, порождает антагонизм, культивирует индивидуалистические наклонности, подрывает единство группы. Вместе с тем всемерно стимулируется соперничество между группами (групповая конкуренция). Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, но главное — солидарность членов группы.

В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое, понятное. Поэтому задачи группы, которые вытекают из общих задач фирмы, становятся для членов группы “своими”. Старшее поколение японцев часто сетует на молодежь за “новые”, вроде бы не укладывающиеся в прежние представления взгляды. Однако руководство фирм, нанимая все большие и большие контингенты молодых работников, не испытывает в связи с этим особых затруднений.

Практика показывает, что молодые люди попадают в фирме в настолько жесткую систему направленного воспитания, что в относительно короткий срок приобретают все нужные качества. Атмосфера рабочих групп “перемалывает” самые строптивые характеры.

Во имя реализации намеченных целей японцы способны на большие жертвы. Нередко в угоду группе они отказываются от личных благ, переносят невзгоды. Тяга японцев к групповому взаимодействию необычно сильна. Высочайший уровень трудовой дисциплины — лишь один, хотя и исключительно важный ее плод. Известно, что дисциплина как интегральное целое воспитывается только в системе коллективных действий. Вне ее формируются лишь отдельные стороны самодисциплины, да и то в основном те, которые определяют индивидуалистические черты характера. Коллективные действия дают выход многим “дремлющим” задаткам людей. Один американский бизнесмен, изучивший экономическую обстановку в Японии, сказал: “Я глубоко убежден, что каждый из десяти американцев на голову выше каждого из десяти японцев, но десять японцев на голову выше десяти американцев”.

Коллективные трудовые действия японцев, как мы видели, складываются из усилий малых групп. Для придания этим группам необходимой направленности в японских фирмах культивируется специфический моральный дух.

*Групповая ориентация*, о которой шла речь выше, порождает у японца ощущение включенности в деятельность той организации, в которую входит его группа. Поскольку группа не может функционировать сама по себе, она тяготеет к более высокой форме социальной общности, уподобляя этой общности свои социальные ценности и свою психологию. Группа принимает цели и задачи этой общности, нацеливается на деятельность, способствующую ее возвышению и консолидации. Словом, группа и все ее члены идентифицируют себя со своей организацией. Так происходит всюду, разница только в степени выраженности этих феноменов. У японцев она самая высокая. Это хорошо заметно по их поведению.

Так, американец, когда представляется, прежде всего называет свое имя, японец же делает это совершенно по-другому: «Я из компании “Хонда”, Ивата». На первом плане у японца — его принадлежность к организации, а уж затем личная определенность. Для представителя Запада такая форма общения считается удобной только при разговоре по телефону, в Японии же — и при непосредственном

общении. Приверженность японца к организации, которая выражается через групповую ориентацию, ощущается им как существенная и необходимая реальность. Поэтому работа в организации, в частности в фирме, воспринимается как работа не на кого-то, а на всех, в том числе и на себя. В связи с этим японец считает себя не просто работником, а неотъемлемой составной частью фирмы.

Сегодня понятие *“корпоративный дух”* указывает на преданность идеалам организации и ей самой. Преданность идеалам фирмы в японской действительности проявляется в виде многослойной конструкции. Прежде всего это преданность группе, затем — своей секции, отделу, предприятию и, наконец, фирме. В основе, конечно, лежит преданность своей рабочей группе, которая аккумулирует в себе все основные идеалы организации. Однако группа — это только элемент системы. Хотя работник, проникаясь групповыми идеалами, автоматически проникается и идеалами фирмы, осознанная преданность этим последним формируется у него в более широкой социальной среде, а именно в атмосфере целой организации. Японские бизнесмены считают в связи с этим исключительно важной идею направленного воспитания преданности фирме.

Корпоративный дух фирмы, главной составляющей которого является преданность идеалам, воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии и т. д. В Японии с этой целью широко используются самые разнообразные методы и приемы. При этом довольно умело эксплуатируется острое чувство принадлежности к организованным общностям. Руководство фирмы стремится вовремя применить какое-либо действие, “играющее” на указанном чувстве.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Везде практикуются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Важную социально-организационную функцию выполняют ветераны, умельцы, воспитатели. Все названные и многие другие факторы в условиях целенаправленного применения дают большой идеологический эффект.

Например, когда новичок надевает форму, он начинает ощущать как бы начало новой жизни. Для японцев важна не просто рабочая одежда, а именно форма. Надев ее, работник словно облачается в мундир специфических обязанностей. Даже без каких-либо клятвенных заверений он подсознательно ощущает ответственность за предписанные ею нормы поведения, сущность которых он порой и не осо-



знает. Форма — это как бы оболочка духовного мира японского рабочего и служащего. Не случайно руководство фирм уделяет много внимания всем ее элементам, включая эстетический.

К форме японцы привыкают с детства. Они носят ее в детском саду, школе, выших учебных заведениях. Форму в Японии стараются не менять и сохраняют ее даже тогда, когда видят, что она сковывает движения или уродует внешний вид. Что поделаешь, утверждают японские моралисты, форма есть форма. Она принимается такой, как есть. Последнее больше касается государственных учреждений, на промышленных же предприятиях форма имеет весьма импозантный вид. Японцы твердо уверены, что форма их дисциплинирует. Форма же конкретной компании обостряет у работников чувство принадлежности к ней, и это наполняет их гордостью.

Рабочий день во многих японских фирмах начинается с построения работников и напутствия руководства. По свидетельству самих японцев, такие напутствия представляют собой набор общих слов. Тем не менее они играют стимулирующую роль, работники концентрируются на способах решения стоящих перед ними задач. Опозданий на подобного рода построения практически не бывает. Опаздывать — это не в натуре японцев. Стороннему наблюдателю такие процедуры кажутся надуманными, однако японцы принимают их как должное.

Большое внимание руководство фирм уделяет мерам по установлению доверительных отношений между персоналом. Доверие, считают японцы, порождает ответное доверие.

Администрация японских фирм побуждает своих работников к самостоятельным действиям, тем самым вызывая у них ответные положительные поведенческие реакции. Это относится и к большому и к малому, причем малые, казалось бы незначительные, действия нередко ведут к перестройке всей поведенческой психологии человека, выработке “образцовых” навыков трудовых действий.

Только благодаря господству корпоративного духа японцы смогли создать в фирмах систему “кружков качества”, которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, ее бездефектность, снижение производственного травматизма и т. д.

Большинство японских работников, искусно приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они являются подлинными хозяевами производства. Эту иллюзию помогает создать и поддерживать целый ряд факторов, в зону воздействия которых работники попадают с первого дня своего пребывания в фирме.

1. *Адаптация.* Большинство новых рабочих и служащих — новопеченные выпускники учебных заведений — каждый апрель десятками и сотнями вливаются в персонал компании. Несколько месяцев они группами проходят подготовку по специально разработанной данной фирмой программе. Обучение построено так, чтобы развить у них мощный корпоративный дух и чтобы они уже на этапе специального обучения осознанно участвовали в обсуждении проблем и задач подразделений, к которым прикреплены.

Вдобавок многие рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы. Совместный кров и стол — еще один фактор, стимулирующий развитие корпоративного духа у машинистов, электриков, судостроителей, металлургов и конторских служащих фирмы.

2. *Иерархические перестановки.* Новички постепенно, но, в сущности, безостановочно продвигаются от низкого статуса к высокому. Эта практика имеет место как на частных, так и на государственных предприятиях, а также в государственных учреждениях.

В первый год работы новички попадают под опеку “старших братьев”, т. е. работников, имеющих какой-то стаж. Их деятельность, а точнее, каждый их шаг находит отклик со стороны опекунов, которые, не жалея времени, помогают своим подопечным. А на следующий год, когда в апреле приходит новое пополнение, вчерашние новички сами становятся опекунами. Их статус тем самым поднимается на ступеньку выше. Подобным же образом они продвигаются и на следующий год, и в течение всех последующих. Иными словами, в японской фирме осуществляются постоянные перемещения работников, результатом которых оказывается поднятие их на новую, более высокую социальную ступень. И хотя повышения эти не столь значительны, их регулярность создает у людей ощущение непрерывного роста. Этот чисто психологический “посев” дает довольно обильный “урожай”.

С помощью подобного рода перестановки предприниматели создают многочисленный и довольно надежный контингент контролеров и надсмотрщиков, которые фактически управляют от имени капитала. В результате отпадает потребность в больших штатах мастеров. Их обязанности с рвением исполняют продвинувшиеся по социальной “лестнице” рядовые работники.

3. *Постоянная ротация персонала.* В японской фирме регулярно, через каждые три–пять лет (в зависимости от традиций фирмы),

происходит переучивание персонала на новые специальности (конечно, в рамках основной профессиональной зоны), причем чем масштабнее компания, тем чаще происходит ротация.

У рядовых рабочих и специалистов показатель частоты ротации зависит от ряда обстоятельств (возраста, стажа, специальности) и может колебаться от четырех до семи лет. В результате каждый рабочий приобретает пять-шесть специальностей, становясь профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. Кроме того (и это, может быть, самое главное), расширяется сфера взаимопомощи работников.

4. *Межличностные коммуникации.* Согласно итогам социально-психологических исследований, между размерами предприятия и интенсивностью нарушений трудового ритма, уровнем текучести рабочей силы, проявлением недовольства наблюдается прямо пропорциональная зависимость. Ее объясняют недостатком общения работников. Если предприятие занимает обширную площадь, да еще с обособленными корпусами, работники лишаются возможности часто контактировать друг с другом. Характерно, что в последнее десятилетие в Японии обозначилась стабильная тенденция к росту числа компактных предприятий, на которых весь персонал размещается под одной крышей. Факты свидетельствуют о том, что на таких предприятиях и производительность выше, и продукция качественнее.

Японцы убедились в том, что небольшое по размеру предприятие лучше приспособлено и для внедрения новшеств. Это особенно важно в условиях, когда ставку все чаще стали делать на мелкосерийное производство. “Малое — прекрасно!” — вот сегодняшний девиз японского бизнеса. Малое предприятие ближе сердцу рядового работника, оно ассоциируется у него с домашним очагом.

5. *Этнопсихологический колорит фирмы.* Японская фирма — это не просто предприятие, это частичка Японии. Большинство японских компаний практикуют для своих работников различные развлекательные мероприятия, групповые выезды на природу, совместные прогулки, всякого рода вечера, а также способствуют организации семейных торжеств — свадеб, юбилеев и т. п. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещения театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят жизни вне ее рамок. Некоторые с неохотой отрываются от атмосферы фирмы, даже уходя в отпуск. Отмечается немало случаев, когда работники не полностью

используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент кроме чисто производственной сферы распространяет свое влияние и на область личного мира работников.

Следует заметить, что большинство социально-культурных мероприятий фирм окрашено в национальный колорит. Так, если речь идет о спортивном состязании, то это в основном кюдо (стрельба из лука), сумо (борьба), дзюдо, кендо (фехтование бамбуковой палкой), карате. Широко практикуется в фирменных клубах обучение икебана (аранжировке цветов) и чайной церемонии. В результате у японцев обостряются национальные чувства, они проникаются уважением к тем, кто дал им возможность лучше овладеть богатствами национальной культуры.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы на создание у работников положительного настроения. Считается, что без этого корпоративный дух фирмы не усилишь.

Руководство японских компаний твердо убеждено в том, что потраченные на работников средства, уделенное им внимание с лихвой компенсируются той отдачей, которую можно получить от персонала, пропитанного корпоративным духом. Да и не только от персонала. Информация о внепроизводственной активности фирмы распространяется среди общественности, привлекает на работу в ней выпускников средних школ и университетов.

Корпоративный дух, проявляющийся в преданности работников идеалам фирмы, является в Японии и целью, и средством управления. Коренящееся в психологии японских работников чувство хозяина производства, каким бы иллюзорным оно ни было, непосредственно связано с культивированием корпоративного духа и реализуется во вполне реальных экономических показателях. Японский менеджмент не жалеет усилий ради дальнейшего укрепления этого духа.

### ***Особенности японских менеджеров***

Успехи японской экономики во многом обусловлены деятельностью социально-профессиональной прослойки управляющих, называемых во многих странах менеджерами. Ее представители функционируют практически во всех японских фирмах. Прослойка мене-

джеров распадается на высший, средний и низший эшелоны. Понятие “менеджер” охватывает многочисленную когорту руководителей разного ранга.

Японский тип менеджера сложился в 50-х годах XX в. В довоенном японском бизнесе функции менеджеров исполняли “распорядители” (“банто”), которые представляли на предприятиях интересы владельцев — хозяев заводов, фабрик, рудников и т. д. Их основной особенностью можно считать отсутствие какой бы то ни было самостоятельности. Не будет большой ошибкой утверждать, что “банто” специально культивировали у себя поведенческие установки, целиком и полностью ориентированные на подлаживание к субъективным вкусам хозяина, старательно глушили в себе даже робкие ростки инициативного подхода к проблемам фирмы.

В обстановке, сложившейся после окончания войны, когда перед Японией встала задача догнать признанных лидеров капиталистического мира, такие слепые исполнители указаний уже выглядели анахронизмом. Позиции наемных менеджеров в области повседневного руководства производственной, сбытовой, научно-исследовательской и другими видами деятельности резко укрепились. Беспрецедентно вырос престиж принадлежности к менеджерской прослойке. Несравненно большие требования стали предъявляться к личным достоинствам менеджера — его активности, решительности, способности взять на себя ответственность за мероприятия с далеко не ясным конечным итогом, инициативности, творческому подходу к самым неожиданным поворотам дел, проницательности, перспективности мышления и т. д.

Вместе с тем практика комплектования прослойки менеджеров в Японии во многом обусловлена особенностями национального характера, в котором, как указывалось, психологии группизма принадлежит одна из главных ролей. Японцы болезненно переносят изменения в межличностных отношениях, которые чаще всего происходят при введении в группу человека со стороны, и тянутся к тем, с кем их объединяет общность судьбы. Не случайно в менеджерских кругах встречаются так называемые кланы, в частности “гакубацу”, т. е. выпускников какого-нибудь одного университета.

Университетские кланы в японском управленческом корпусе — довольно распространенное явление. Менеджеры ведущих японских компаний — это, как правило, выходцы из какого-то одного привилегированного университета. Среди них есть и выпускники других учебных заведений, но они чувствуют себя чужаками.

Солидарность клана начинает формироваться за пределами компании. Ее первые ростки пробиваются в психологии выпускника средней школы, который, чтобы стать кадровым работником компании, должен закончить не какой-нибудь, а конкретный университет.

Как только удачливый абитуриент вступает в стены избранного им университета, он оказывается втянутым в атмосферу, где господствуют идеалы той компании, которая является предметом его мечты. С первых дней обучения новоиспеченный студент готовит себя для жизни в “отчей” организации. Именно для жизни, а не только для работы. Задолго до поступления на работу такой студент пропитывается теми моральными ценностями, которые господствуют в “его” фирме. А там его встречают выпускники прошлых лет, которые берут молодых коллег под свое покровительство.

Господство в компании какого-то одного университетского клана порой имеет негативные для научного управления производством последствия, поскольку может поставить под сомнение объективность подходов к решению задач, выхолостить идею достижения консенсуса. Сейчас многие фирмы стараются открывать свои двери для выпускников разных университетов.

Однако крутой перелом сложившейся практики набора сопряжен с немалыми трудностями. Психология группизма сильна и вряд ли сдаст позиции в обозримом будущем. Кроме того, она соответствует системе сеньоризма, которая, как говорилось, служит стабильной базой должностного продвижения, в том числе и для менеджеров.

Типичная японская фирма организована в виде пирамиды. В ее структуре управления выделяют три уровня:

- а) высшая администрация;
- б) среднее управленческое звено, которое включает заведующих отделами, секциями, подсекциями;
- в) рядовые работники управления.

В соответствии с требованиями системы сеньоризма выпускник университета может занять должность руководителя подсекции через семь лет после поступления в фирму, т. е. в возрасте 30 лет. В возрасте 40 лет ему разрешается продвигнуться до заведующего секцией, 50 лет — до заведующего отделом и далее — до директора.

Такой порядок продвижения отвечает ценностным ориентациям японского общества и сохраняет за собой доминирующее положение

ние. Однако в механизме его функционирования все чаще происходят сбои. Противоречие между старшинством как основным критерием продвижения и способностями, знаниями претендующих на эту роль постепенно обостряется. Главное обвинение, выдвигаемое в адрес системы сеньоризма, состоит в том, что она не дает достаточного простора молодым талантам, что одаренная молодежь вынуждена слишком долго ждать своей очереди на выдвижение и прозябать на второстепенных должностях. С такими обвинениями, однако, выступают преимущественно представители мира науки, в то время как подавляющее большинство молодых работников терпеливо ожидают своего часа и продолжают скрупулезно выполнять свои обязанности.

Рассмотрим в качестве примера положение заведующих секциями, на которых лежит весьма тяжелое бремя управленческой работы.

Средний эшелон управления в японских фирмах, куда наряду с заведующими секциями входят руководители отделов, имеет исключительно широкую зону служебной компетенции, в которую высшая администрация вторгается лишь в достаточно редких случаях по-настоящему серьезных срывов. Менеджеры среднего звена, в особенности заведующие секциями, должны заниматься и хозяйственными, и административными, и социальными вопросами. Каждый заведующий секцией должен также устанавливать и поддерживать связи со смежниками, следить за развитием отношений с подрядчиками, вести отчетность, составлять оперативные прогнозы и т. д.

Но речь идет не о механической интенсификации, которая, несомненно, только многократно усилила бы фрустрацию. Имеется в виду дальнейшее развязывание инициативы заведующих секциями, ослабление давления на них сверху, укрепление их самостоятельности, облегчение условий, благоприятствующих более полной мобилизации их творческого потенциала.

Чем более независим менеджер, чем большей свободой действий он располагает, чем шире предоставляемые ему возможности выбора альтернативных решений, тем меньше внимания он уделяет (с точки зрения теоретиков научной организации производства) негативным аспектам окружающей его среды, даже если эти аспекты преобладают. Подобная точка зрения отражает черты особого стиля управления, который, по мнению многих специалистов, заслуживает право именоваться японским.

## *Стиль управления*

К. Мацусита в своей предпринимательской деятельности выдвинул ряд управленческих принципов, обеспечивавших ему высокие прибыли. Главным среди них был принцип умелого управления персоналом. Человек с его слабостями и возможностями помещен им в самый центр управленческой концепции. Пожалуй, как никто другой в Японии, К. Мацусита осознал необходимость глубокого, всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно отлаженного управленческого контроля.

Еще в 30-х годах XX в., когда в его фирме “Мацусита дэнки” насчитывалось примерно 1600 работников, он привлек внимание японских предпринимателей к “человеческому фактору”. Благодаря его идеям в японской системе управления сложилась строго иерархическая триада приоритетов — человек, финансы, технология. Поверхностный наблюдатель, впервые посещающий японскую фирму, обращает внимание прежде всего на технологию. Он усматривает в ней первопричину успехов. Однако это обманчивое впечатление, хотя, разумеется, в нынешних условиях невозможно обойтись без первоклассной техники и технологии. На самом деле технология занимает подчиненное положение, а на первом месте — персонал. Так всегда оценивал его роль К. Мацусита, так его оценивают сейчас все японские предприниматели.

Еще на заре своей деятельности К. Мацусита серьезно занимался проблемой соотношения централизации и децентрализации управления, принимал конкретные меры для поиска оптимума. В принципе, он считал эту проблему неразрешимой и энергично выступал против чрезмерного уклона в ту или иную сторону. В концепции К. Мацуситы централизация и децентрализация присутствуют в управлении фирмой на паритетных началах, выдвигаясь на первые роли в зависимости от ситуации. Так, на этапе послевоенного восстановления японской экономики (1945–1954 гг.) он отдавал предпочтение централизации. Фирма, по его мнению, нуждалась в твердом руководстве, и центральная штаб-квартира брала на себя заботу буквально обо всех мелочах фирменного бытия. Когда экономика оставила позади довоенные рубежи и компания приступила к освоению внешних рынков (1955–1960 гг.), К. Мацусита пошел на широкую



децентрализацию, которая обеспечила возможности смелого маневрирования людьми, ресурсами и продукцией. В период, последовавший за нефтяным кризисом (1973 г.), К. Мацусита вновь принялся укреплять централизованные начала.

Факты убедительно свидетельствуют о том, что К. Мацусита неизменно и категорически отказывался видеть в организационной структуре фирмы некое раз и навсегда застывшее образование. Любое ее звено всегда было открыто для перестройки. В 1959 г., например, он учредил совершенно новый для центрального аппарата фирмы главный совет, в который кроме него вошли еще два члена. Одному из них были поручены текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке, второму — финансовые операции и операции на внешних рынках. Члены совета пользовались полной свободой действий. Сам же К. Мацусита занялся долгосрочным планированием и, оставаясь порою в тени, зорко следил за деятельностью фирмы, а в трудных ситуациях всякий раз “вставал у руля”.

Стиль управления К. Мацуситы отчетливо характеризуют следующие черты.

1. Активность в ознакомлении с состоянием дел во всех подразделениях фирмы, с функционированием всех ее служб. Детальнейшее ознакомление с документацией, определяющей позиции отдельных элементов организационной структуры, встречи и телефонные переговоры с их руководителями позволяли К. Мацусите всегда быть в курсе всех событий. Ненасытная потребность президента в информации надежно страховала менеджеров от превращения их в кабинетных работников, побуждала к личному присутствию в “горячих точках” производства. Пребывать в кабинете и наблюдать за “полем боя” мог только сам К. Мацусита, хотя и он всегда рвался на “передний край”. Вот сформулированная им линия поведения менеджера: “Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен всегда быть среди них, когда 1000 — можешь занять место в центре, если же ты руководишь 10 000, будь на некотором удалении, но там, откуда всех видно”.

2. Настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Как свидетельствует один из сотрудников К. Мацуситы, все общение с менеджерами он подчинял цели развития выдающихся способностей у ординарных людей. Преследуя эту цель, он руководствовался принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху.

3. Энергичное поощрение инициативы. Без инициативы, считал К. Мацусита, нельзя в современных условиях руководить производством. Он старался избавляться от тех, кто всегда ждал подсказки или инструкции.

4. Всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров относительно поиска лучшего из возможных решений. При этом К. Мацусита следил, чтобы дискуссии не нарушали норм японской семейной этики: “Муж и жена спорят не для того, чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения”.

Создается впечатление, что К. Мацусита внедрил в своей фирме специфическую философию воспитания духовных ценностей работников, которая распространилась, в сущности, на всю страну. Во многом это объясняется тем, что по содержанию философия эта глубоко национальная, и тесно связана с традиционными религиозными и идеологическими системами.

Система подготовки работников в компании “Мацусита дэнки” складывается, во-первых, из профессионального обучения, а во-вторых — из усвоения фирменного кодекса поведения на специальных занятиях, где им внушают: “Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения”.

Кодекс поведения предназначен в первую очередь для психологической закалки работника. К. Мацусита считал, что менеджеры всех звеньев обязаны не только уяснить его смысл для самих себя, но и внедрить его идеи в сознание подчиненных. Работник фирмы, искренне воспринявший эти идеи, способен, по убеждению К. Мацуситы, на максимальную трудоотдачу, на проявление целенаправленной инициативы, не дожидаясь указаний сверху.

Практика организации управления в японских фирмах подтверждает, что они охотно заимствуют философию К. Мацуситы, разрабатывают у себя аналогичные кодексы, используют аналогичные системы воспитания кадров. Один из директоров фирмы “Мацусита дэнки” говорит: “Популярность такой философии объясняется тем, что она позволяет удачно сочетать рационализм Запада и иррационализм Востока”.

С самого начала своей деятельности К. Мацусита уяснил, что цена любого предприятия равна цене его “человеческого фактора”. Организацию он представлял в виде бочки с набитыми на нее обручами: без обручей бочка дает течь, без мобилизованного надлежащим образом “человеческого фактора” организация разваливается.

Огромную роль в этой мобилизации, в объединении усилий работников играет рассматриваемая двуединая система их подготовки. Вторая сторона этой подготовки (профессиональное обучение) представляет собой целую индустрию производственного образования.

Так, все специалисты начинают с самых азов, выполняя в течение шести месяцев обязанности рядовых работников, а потом стажируются по своей должности. С целью максимально возможного повышения уровня компетентности работников, поддержания и развития в них чувства сопричастности деятельности фирмы в целом, активизации заложенного в них творческого потенциала осуществляется непрерывная ротация. В фирме “Мацусита дэнки” каждый год 5 % сотрудников “перебрасывается” с одного профиля работы на другой. Что касается менеджеров, то эта цифра доходит до 1/3 их численности. В результате со временем большая часть работников оказывается подготовленной для работы практически по всем основным специальностям, необходимым фирме. Анализ итогов ротации облегчает решение проблемы эффективной расстановки кадров, чему К. Мацусита придавал первостепенное значение. “Поставить человека на свое место, — говорил он, — значит получить от него максимальную отдачу”.

Некоторые наблюдатели, ознакомясь “на бегу” с практикой управления персоналом в фирме “Мацусита дэнки”, скептически оценивали внедренную здесь философию воспитания. Однако стимулирующий потенциал этой философии столь силен, что его ощущают не только рядовые работники и менеджеры-японцы, но и иностранцы.

Как-то один из основателей автомобильной компании “Хонда” сказал, что японский и американский стили менеджмента на 95 % сходны, однако те 5 %, на которые они отличаются друг от друга, касаются самых важных сторон управления. Если американские менеджеры обращают главное внимание на технические аспекты организации производства, то японские — на формирование нужного настроения у работников. Японская фирма стремится создать для работников специфическую атмосферу, в которой они ощущали бы себя защищенными и опекаемыми, способными реализовать свои жизненные намерения.

Японские менеджеры понимают управление как деятельность, тесно связанную с упорядочением поведения людей. Для менеджера это непрерывный процесс работы среди своих подчиненных, который, в сущности, не имеет временных рамок, ибо, по японским нормам,

нет предела для совершенствования, потому нельзя и помышлять о возможности остановки на пути к достижению идеала.

*Стиль мышления менеджеров* — категория сложная, с трудом поддающаяся всесторонней характеристике. Его проявления весьма многообразны и, разумеется, сильно отличаются друг от друга по значимости, весомости. У японских менеджеров стиль мышления чрезвычайно ярко выражается в порядке принятия ими решений.

На первый взгляд порядок этот ничем не примечателен — он включает в себя всю классическую процедуру, состоящую из следующих логических шагов:

- 1) постановки проблемы;
- 2) ее анализа;
- 3) определения возможных путей решения;
- 4) выбора конкретного пути;
- 5) постановки задач исполнителям.

Но за этим сходством скрываются весьма существенные различия. Суть их в том, что порядок принятия решений в японских фирмах опирается на традиционные принципы. Речь прежде всего идет о группизме. Группы существуют в любой этнической общности, но Япония отличается исключительно высокой степенью сплоченности. Ранее уже говорилось, что в течение многих веков в сознание японцев внедрялись идеи о необходимости принадлежности к группе, безаветной преданности ей, полной зависимости от нее, вплоть до растворения в ней своего собственного индивидуального начала.

Как уже отмечалось, о силе их групповой идентификации дает представление то обстоятельство, что они сами себя воспринимают прежде всего с точки зрения интересов группы, отодвигая свои личные интересы на второе место.

Стоит в связи с этим вспомнить, что даже собственное “Я” у японца проявляется не так, как у европейца. Эта специфика наглядно просматривается в процессе общения. Местоимение “я” в японском языке имеет несколько разновидностей, которые употребляются в зависимости от ситуации, пола, возраста и социального статуса общающихся. Свойственная японцу склонность “тонуть” в группе проявляется в употреблении целого ряда безличных или неопределенно-личных штампов. Японец применит в разговоре целую массу таких штампов, чтобы не выделить свое “Я”.

Господство группизма предопределяет характер принимаемых решений. Очевидно, что в них должен быть по возможности приглу-

шен налет индивидуальности, нейтральность в отношении частных интересов должна сочетаться с максимально точным и полным воплощением интересов коллективных.

Группизм обеспечивает и “рассредоточение ответственности” за принятое решение. Ни лица, готовящие его проект, ни лица, утверждающие его, не выделяются в качестве ожидающих лавров или наказаний. Но это отнюдь не показатель “обезлички”. Всю полноту ответственности за принятое решение несет группа.

Помимо группизма на процедуру принятия решений в Японии накладывает отпечаток еще один традиционный принцип — достижения всеобщего согласия (консенсуса), — который культивировался на протяжении веков. Для семей кланового типа, отчаянно борющихся за свое существование, он, естественно, имел большое значение.

Факт широкого привлечения заинтересованных лиц к обсуждению предлагаемых решений, усилия по обеспечению согласия участников обсуждения с этими решениями позволяют говорить о третьем (пусть и иллюзорном) принципе процесса их принятия — направленности управления снизу вверх. Он зафиксирован в маршруте движения проекта решения. В самом деле, формально руководство фирмы на первых порах выдвигает лишь общие соображения, т. е. совместно со специалистами “среднего эшелона” управления определяет проблему, в отношении которой должно быть принято решение, и передает ее на детальный анализ “вниз”, в секцию. Именно здесь при широком участии компетентных исполнителей определяются альтернативные варианты решения проблемы. Происходит согласование и подготовка соответствующего документа с выводами и предложениями. Подготовленный документ рассылается затем “вверх и в стороны” заинтересованным лицам, которые знакомятся с ним, визируют и возвращают в подготавливавшую его секцию. Руководитель последней докладывает отработанный и завизированный документ верховному руководству, после чего он вступает в силу. Вся эта процедура японскими менеджерами именуется “ринги”.

Мы имеем все основания констатировать, что в представленной только что процедуре принятия решений имеет место каждый из указанных выше пяти логических шагов. Но основной упор в японской практике делается именно на выбор конкретного пути решения проблемы и постановку задач исполнителями, т. е. на те шаги, наибольшую активность в реализации которых демонстрируют низовые управленческие звенья. Не зря мы назвали направленность управления

снизу вверх иллюзорной. Высшие фирменные инстанции, ограничивающиеся внешне лишь утверждением решения, на самом деле иницируют его и ведут за его подготовкой строгое наблюдение, вмешиваясь иной раз в ход согласования и визирования. Тем не менее психологически решение при большой активности “низов” воспринимается как исходящее от них.

Многочисленные печати (визы) на проекте решения, который называется “рингисе”, свидетельствуют о том, что заинтересованные лица ознакомились с проблемой и выразили свое мнение. Впоследствии, когда принимается решение, уже не требуется больших усилий для его популяризации и продвижения. Необходимость этого снята процессами обсуждения и согласования. В “ринги” главное заключается в том, чтобы еще до принятия решения укоренить детали обсуждаемой проблемы в умах большинства чиновников и конкретных исполнителей. Каналы, по которым проходит “рингисе”, пронизывают практически всю организацию как по вертикали, так и по горизонтали. Когда “рингисе” достигает руководства, он уже “оброс” положительным мнением всех низших инстанций и заинтересованных лиц, и тем самым вероятность разногласий и конфликтов в организации минимизируется.

Если высшая инстанция накладывает на “рингисе” вето, то делает это в такой форме, чтобы все те, кто готовил документ и поставил на нем в знак согласия свою печать, “сохранили лицо”. Как правило, в таких случаях представитель руководства публично перевозносит “рингисе” за оригинальность и перспективность выдвинутых предложений, но говорит, что в настоящее время нет возможности реализовать столь смелую инициативу. При этом добавляется, что к ней следует вернуться, как только созреют необходимые условия.

В Японии процедуру “ринги” часто относят к проявлениям управленческой “философии”, проповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. При этом все те, кто стоит у кормила власти, усматривают в “ринги” средство поддержания гармонии, “классового мира” в организациях.

Многие, даже рядовые работники, разделяют такую оценку. Иерархичность построения организаций в Японии, огромный груз межличностных отношений, традиционное почитание старших, закрепившееся в такой черте национального характера, как повышенная чувствительность к авторитету, а также ясное осознание каждым

японцем своего места в организации действительно делают систему “ринги” эффективным рычагом управления.

### ***Предприимчивость***

Отдавая должное искусству японских менеджеров, зарубежные специалисты акцентируют внимание на самых разнообразных сторонах их деятельности. Многие подчеркивают динамизм их поведения. Английские социологи считают, что у японских менеджеров ярко проявляются гибкость, ловкость, скрытность, нерешительность, замкнутость. По мнению американских исследователей, им свойственна в первую очередь тяга к авторитарности. Данная черта, как полагают эти исследователи, обусловлена такими факторами, как иерархичность структуры японского общества, групповая ориентация, почитание старших и т. д. Но мы считаем, что основной их чертой является предприимчивость, понимаемая как организованность, находчивость, изобретательность, умение быстро ориентироваться в меняющейся ситуации, в нужный момент находить оптимальный выход из затруднительных положений.

Все названные качества демонстрируют японские менеджеры, фирмы которых ведут острую конкурентную борьбу на внешних рынках. Об этом красноречиво свидетельствуют многообразные приемы, используемые ими для развития, к примеру, неценовой конкуренции с продукцией тех стран, на рынки которых проникают японские фирмы. Ограничимся здесь упоминанием о том, что японские телевизоры и автомобили реализуются на американском рынке, в сущности, по тем же ценам, что и соответствующая продукция местной индустрии, но пользуются гораздо большим успехом, не в последнюю очередь благодаря своему имиджу, обеспеченному как высоким качеством, умелой рекламой, так и точной ориентацией на выбранного потребителя, на его вкусы и материальные ресурсы, а также бесчисленными формами “ухаживания” за потребителем и до, и после совершения покупки.

Конкурентная борьба на внутреннем японском рынке также дает громадное количество доказательств подобного рода. Но предприимчивость японских менеджеров находит выражение не только в “столкновениях” друг с другом или с зарубежными коллегами, но и в каждом их конкретном действии. Так, американские исследователи,

наблюдавшие за рядом японских фирм, отмечают организованность, с которой была проведена перестройка их работы: “Мы были поражены драматическим характером перемен и скоростью, с которой они были осуществлены. В течение недели почти все 500 высших бизнесменов сменили работу, многие переехали из Токио в Осаку и наоборот. Буря утихла, и работа продолжалась, как обычно” [15].

А вот пример, заимствованный из книги “Японский стиль управления” известного специалиста по теории управления профессора Иваты. Одной из текстильных компаний предстояло расширить масштабы производства. В связи с этим необходимо было обеспечить надежный сбыт товаров. В создавшейся ситуации единственным выходом было заключение деловой сделки с известным оптовиком в г. Осака. Управляющий фабрики знал, что оптовик не захочет устанавливать деловые отношения с незнакомым бизнесменом, тем не менее послал своего уполномоченного к оптовику с просьбой дать согласие на встречу. Оптовик отнесся к предложению холодно, проявил явную нерасположенность к подобной встрече. Но, следуя правилам японского этикета, он уклонялся от прямого отказа. Уполномоченный, в свою очередь, чтя нормы отношений между старшим и младшим, дал понять, что очень благодарен за благосклонность такого известного в Японии человека к сделанному предложению, и безропотно удалился. Однако он и не думал возвращаться назад ни с чем. Испросив разрешения у своего шефа, уполномоченный приступил к изнуряющей осаде оптовика.

Первыми объектами своего воздействия он избрал служащих компании, отдавая предпочтение женщинам. Забегал к ним “иногда” на минутку поболтать или выпить чашку чаю, делал комплименты, поздравлял по разным поводам. Так продолжалось около полугода. Уполномоченный не торопился, искал подходящего случая. Управляющий оптовика вскоре заметил вежливого визитера и однажды вслух сказал: “Какой воспитанный молодой человек! Мне кажется, я его где-то видел”. С тех пор они стали встречаться довольно часто. И всякий раз управляющий не переставал восхищаться манерами своего симпатичного знакомого.

Время бежало, встречи учащались. Так прошло еще полгода. Между управляющим и уполномоченным текстильной фабрики завязались тесные взаимоотношения, вышедшие за рамки норм “старший — младший” и вступившие в рамки “амаэ” (стремление младшего к за-



висимости от старшего). В силу особенностей поведения в этих рамках старший ожидает от младшего почтения, в ответ же платит ему покровительством. В итоге через год после начала “переговоров” между оптовиком и текстильной фабрикой была заключена сделка, и планы расширения производства удалось успешно претворить в жизнь.

Или другой пример. В Японии, как отмечалось, очень много мелких предприятий, выживание которых требует немалой изворотливости от их менеджеров. Так вот, неподалеку от одного частного университета располагался небольшой магазинчик спортивных товаров, хозяин которого едва сводил концы с концами. Товары не пользовались спросом, университетская спортивная база предпочитала обращаться к услугам более отдаленных торговых предприятий. Удивительно было то, что любой спортивный инвентарь, в котором нуждались университет и отдельные студенты, в достаточном количестве имелся в магазинчике. Но его владелец не умел устанавливать с покупателями надлежащих отношений.

Как-то раз один из продавцов этого магазина, выпускник полной средней школы, заехал в университет, походил по спортивной базе, поздоровался со своими знакомыми и уехал. Через некоторое время он нанес второй короткий визит. Затем стал частым, но не надоедливым гостем сотрудников факультета физического воспитания. Беседовал с ними, умеренно спорил по вопросам спортивных достижений, но никогда не заводил разговора о делах магазина. Так пролетело полгода. В конце этого срока сотрудники факультета стали считать молодого торговца своим коллегой. Преподаватели физического воспитания стали заказывать у него недорогой инвентарь, оплачивая покупку в кредит. Это им было очень удобно: продавец всегда находился под рукой. Он не требовал немедленного погашения платежей, ничего не записывал на глазах покупателей, “верил” им на слово.

Взаимоотношения продавца с сотрудниками факультета развивались, они вступили в фазу доверительности. И вот тогда захудалый магазинчик спортивных товаров превратился в настоящую торговую фирму. Ее главой через десять лет после описываемых событий стал тот самый достаточно предприимчивый рядовой работник. Хозяин магазинчика, лишенный этого крайне необходимого качества, оставил свой пост.

Может быть, с особой силой предприимчивость японских менеджеров проявляется в сфере стимулирования “человеческого фактора”. Недаром, по словам председателя правления фирмы “Сони” Акино Морита, если у кого-то что-то плохо получается, значит он слишком мало занимается своими работниками. По мнению известного экономиста Абернети, руководители японских компаний подготовили рабочую силу, знающую что к чему, желающую работать и психологически захваченную работой. Добавим к этому следующий вывод группы американских исследователей: “Проблема производительности — это не столько истина, известная только японцам, сколько простая тайна человеческой лояльности, приверженности делу фирмы, проявляющейся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании, а попросту — человеческая связь между подчиненным и его начальником” [15].

В части установления неформальных отношений с подчиненными, рядовыми работниками предприимчивость японских менеджеров поистине не имеет границ. Наряду с достаточно известными приемами они обращаются и к откровенно нестандартным. Так, президент фирмы “Уай-Кай-Кэй”, выпускающей застёжки-молнии, ежедневно около часа работает в цехе как простой станочник. Президент не скрывает, что хочет показать рабочим свое родство с ними, а также убедить их наглядно: президент может справиться с любой работой, которую он поручает персоналу. В японских фирмах менеджеры и рабочиеточных линий едят одну и ту же пищу в одних и тех же кафе. А в одном из английских филиалов известной японской фирмы управляющий каждый день в конце рабочего дня снимал свой пиджак, закатывал по колено брюки и, вооружившись половой тряпкой, усиленно “надраивал” в своем кабинете пол. Обслуживающие фирму англичане сначала были шокированы таким поведением “большого шефа”, но постепенно именно из-за такого его поведения прониклись к нему неподдельным уважением.

Налаживание неформальных отношений с работниками выполняет и более значительную функцию, чем стимулирование личного фактора производительности труда. Оно камуфлирует статусную дифференциацию между различными прослойками японского общества, скрадывает масштабы социального размежевания. Иными словами, предприимчивость в данном случае служит уже политическим целям, целям установления “классового мира”, удержания работников в зоне влияния консервативного лагеря.

## ***Подготовка менеджеров, оценка их способностей и личных качеств***

Несмотря на то что по данным официальной статистики численность японской “армии” менеджеров приближается к трем миллионам, острота их нехватки не спадает. Формами подготовки менеджеров являются:

- а) обучение в вузах и специализированных учебных заведениях;
- б) стажировка на курсах повышения квалификации;
- в) совершенствование мастерства в условиях практического руководства трудовыми коллективами.

Основы науки управления усваиваются, например, в Токийском, Осацком, Нагойском, Киотском, Нагасацком университетах, где изучают различные управленческие курсы. Студенты, приобретая конкретную специальность, скажем экономиста, одновременно изучают и менеджмент. Помимо университетов в Японии действуют специализированные учебные заведения по подготовке менеджеров. По оценке Японской ассоциации управления, в начале 80-х годов XX в. число их достигало двухсот, причем часть находилась в ведении государства. Около 40 научно-методических центров по подготовке менеджеров организовано при крупных банках, торговых и промышленных фирмах.

В рамках этих заведений ежегодно реализуются тысячи учебных программ, в основе которых лежит единая педагогическая концепция. Суть ее — в формировании у обучаемых трех групп навыков: технологических, коммуникативных и концептуальных.

Технологические навыки связаны с освоением конкретной профессии. Они, естественно, преобладают у менеджеров низшего звена. По мере движения вверх по ступеням управленческой иерархии относительное значение этих навыков снижается. Их место занимают коммуникативные и концептуальные.

Первые имеют непосредственное отношение к “человеческому фактору”: восприятию работников и их оценке, установлению с ними всесторонних контактов, оказанию на них целенаправленного влияния. Такого рода навыки, считают теоретики японского менеджмента, важны для всех категорий менеджеров, однако наиболее интенсивно они используются менеджерами среднего звена.

Концептуальные навыки — это искусство прогнозировать события, планировать деятельность больших групп людей, принимать

ответственные решения, определять политику развития организации. Подобные навыки должны быть присущи менеджерам среднего и особенно высшего звена. Все эти нюансы скрупулезно учитываются в программах любого учебного заведения, где готовят управляющих.

Так, в Академии управления указанная педагогическая концепция определяет даже организационную структуру. В Академии есть три факультета, предназначенные для подготовки менеджеров низшего, среднего и высшего звеньев. Менеджеров низшего звена, или, как их называют, руководителей первой линии, обучают основам бухгалтерского учета, искусству работы с людьми, маркетингу, применению ЭВМ, основам теории управления. Для менеджеров среднего звена предназначены главным образом курсы по управлению персоналом, в которых большое место отводится изучению психологии и социологии. Высшее звено обучаемых сосредоточивается на проблемах функционирования “человеческого фактора” в экономике страны, стратегических концепциях управления, анализе тенденций развития национальной экономики.

Следует обратить внимание на тот факт, что общепрофессиональные курсы отраслевого плана (по строительству, транспорту, машиностроению и т. п.) в программах по подготовке менеджеров или отсутствуют, или представлены очень незначительно. Руководители Академии считают, что профессиональные знания должны приобретаться обучаемыми прежде всего в системе вузовского образования.

Проблемы, с которыми приходится сталкиваться менеджеру в Японии, настолько многочисленны и разнохарактерны, что требуют наряду со специальными знаниями недюжинной интуиции, сообразительности, умения рисковать и т. п. Об этом, в частности, свидетельствует исповедь одного из менеджеров: “У себя в фирме я обязан правильно решать самые разнообразные и очень сложные проблемы, связанные с персоналом, производством, реализацией готовой продукции. Я не имею права на ошибку. Нет никого, кто помог бы мне или взял на себя вину в случае моего неправильного шага”.

На особо высоком уровне подготовка менеджеров, способных руководить людьми, деятельностью организаций разного размера, ведется в Школе государственного управления им. К. Мацуситы. Ее деятельность зарубежные исследователи окрестили поточным производством менеджеров XXI в. [17]. Школа расположена недалеко от Токио, в приморском городке Тигасаки. Ее создал К. Мацусита

на личный капитал и ассигнования своего концерна. В основу деятельности школы положена философия воспитания, принятая в фирме “Мацусита дэнки”. Весь процесс обучения в школе сводится преимущественно к самостоятельной работе. Главными объектами изучения являются политика, прикладная экономика, идеология, “человеческий фактор”.

С целью уточнения профессиональной ориентации слушателей, расширения их кругозора, идейного воспитания в школе проводятся беседы за круглым столом, на которые приглашают руководителей политических партий, президентов крупных фирм и банков, министров, известных журналистов, комментаторов телевидения, редакторов газет.

Слушателей обучают приемам работы с книгой, обращению с каталогами, статистическими справочниками и т. д. В учебном процессе активно используются телевизионные системы, проекторы, звукозапись и т. п.

Поскольку в основе обучения лежит чисто японская философия, то оно включает занятия по чайной церемонии, японским видам боевого искусства, главным образом кендо (фехтованию) и карате. Физическому воспитанию ежедневно отводится 90 минут. Кроме того, каждый слушатель занимается по индивидуальной программе. Лидер XXI в., по мнению руководства школы, будь то премьер-министр или глава корпорации, должен быть крепким, здоровым и выносливым.

В школу зачисляются молодые люди в возрасте до 25 лет. Обязательным условием для поступления является диплом об университетском образовании. Все претенденты на поступление в школу проходят тщательный отбор, направленный на выявление их идеологических, деловых и психологических качеств.

Большое место в учебной программе школы занимает изучение английского языка. Менеджер XXI в., считают организаторы обучения, должен обходиться без переводчика. Английская речь лидера будущего, утверждают они, не должна вызывать у слушателей иронии или каких-либо насмешек. По мнению К. Мацуситы, уровень владения английским языком у японских менеджеров должен быть таким, чтобы официальные лица и бизнесмены других стран хорошо понимали смысл их высказываний. Высокое мастерство владения иностранным языком нужно и для того, чтобы на стажировках в других странах слушатели школы не испытывали никаких затруднений в общении с людьми и во время работы в научных библиотеках.

Общенаучная подготовка — это только одна часть обучения в школе. Другую ее часть составляет цикл личностной тренировки, которая “вмонтирована” в распорядок дня школы.

У каждого слушателя есть свой кабинет, в котором предусмотрены все удобства для самостоятельной работы. В таких кабинетах рождаются менеджеры XXI в. Здесь они познают премудрости управления и бизнеса. Вот выдержка из одной лекции по менеджменту: “Чтобы фирма процветала во всех областях, президент фирмы до того как занять свой пост, должен достаточно долго поработать администратором, ведающим организацией совместной деятельности персонала, организацией человеческих отношений. В этом случае он подберет нужных для фирмы работников и наилучшим образом побудит их к эффективному труду” [7]. Слушатели школы непреложно усваивают тот факт, что лидеру грядущих времен нужно прежде всего овладеть искусством обращения с людьми.

Подобную цель ставят перед собой и организаторы курсов повышения квалификации менеджеров. Основу любой программы курсов составляют проблемы управления персоналом. Посмотрим, как реализуется такая программа в тренировочном центре “Канриса есэй гакко”, который расположен у подножия Фудзи. Этот центр известен в Японии жесткой системой тренировки, за что получил у западных корреспондентов название “адской школы”. Обратимся к материалам журнала “Ньюсуик”, опубликовавшего довольно занятный репортаж об этой школе.

Каждое утро 200 рекрутов (так называют слушателей школы) в половине пятого по сигналу “подъем” начинают свой тернистый путь к высотам искусства управления. Одеты они в форму флота его императорского величества — белую тужурку и темные брюки.

После подъема рекруты проводят интенсивную разминку, потом идут на завтрак, состоящий из пары сырых яиц и горстки риса. Не будучи отягощенными такой трапезой, они выбегают на тренировочное поле. Там рекруты проделывают изнурительные марш-броски, состязаются в ловкости. Физическим упражнениям в структуре программы отводится львиная доля времени. Впрочем, главное — не тренировка выносливости, а закаливание характера.

Закаливают его и в процессе острой критики и самокритики во время специальных учебных “сессий”. Рекруты критикуют друг друга и каждый сам критикует себя. Процедура довольно необычна. Назначенный инструктором критик, выбрав объект воздействия,

приступает к делу. Сначала он вскрывает общие недостатки поведения объекта, затем доходит до конкретных фактов. Критик касается нравственных изъянов критикуемого, причем и реальные подтверждения таких изъянов, и даже предположения о наличии таковых выкладываются без всяких церемоний. Присутствующие помогают критику. Объект защищается. В пылу полемики “выворачиваются наружу” все его человеческие слабости.

Особое рвение критикующие проявляют по отношению к эгоистически настроенным натурам. Здесь только держись! На объекта выплескивается целый “ушат” обвинений. Его заставляют каяться в грехах, требуют отказа от первоочередного учета своих собственных интересов. Такая критика, говорят, “ломает” любую строптивую натуру. Двух-трех “сессий” обычно бывает достаточно, чтобы эгоизм критикуемого рассеялся, как утренний туман.

Каждый год в учебном центре “Канрися эсэй гакко” проходят подготовку 5 тыс. менеджеров среднего звена. За 13 дней, отводимых на обучение, преподаватели центра заметно преуспевают в превращении рекрутов в подлинных лидеров производства, уверенных в себе, дисциплинированных, инициативных, способных самоотверженно сражаться в “джунглях” бизнеса.

Американцы были весьма удивлены, когда узнали, что в школе не изучают такие классические дисциплины, как теория управления и искусство проведения деловых операций. Рекрутов тренируют запоминать логически несвязный текст, беспрерывно долбить правила поведения, практиковаться в стандартных сочинениях и отдаче команд.

Форменку рекрута украшают семнадцать “нашивок стыда”, каждая из которых символизирует учебную дисциплину. По мере сдачи зачетов нашивки снимают. Закончившим курс обучения считается тот, у кого не останется ни одной нашивки. Рекрутам, не сумевшим в установленные сроки овладеть учебной программой, дают два-три дня для дополнительной тренировки. Если и после этого кто-то окажется неспособным преодолеть барьеры зачетов, его отправляют в фирму без диплома. Там ему грозят большие неприятности. Говорят, что некоторых даже увольняют.

Занятия в школе выглядят на первый взгляд довольно странно. Так, при отработке упражнений по развитию “управленческого” голоса рекруты выстраиваются в шеренгу и по команде во всю глотку выводят гаммы. Инструктор требует, чтобы обучаемые использовали

всю мощь легких. Другая шеренга в это время выкрикивает выдержки из катехизисов поведения. Третья горланит один из учебных гимнов, исполнение которых является обязательным на выпускных экзаменах. Главным критерием оценки служит громкость пения. Один из инструкторов школы пояснил: “Чтобы управлять людьми, менеджер должен громко отдавать указания и распоряжения”.

Далеко не всем рекрутам нравится система обучения в школе. Но большинство, несмотря на жестокую муштру, считают ее несомненно стоящей, остаются довольны обучением и пребывание в школе рассматривают как полезное и нужное дело. Один из выпускников сказал: “Мне всегда трудно давалось общение с людьми. И вот теперь я ощутил пользу обучения, которое мне удалось пройти в школе”.

Среди обучаемых в школе преобладают менеджеры мелких и средних фирм. Но рекрутами становятся и посланцы таких крупных компаний, как “Тоёта”, “Ниссан”, “Мацусита дэнки” и др. Нет сомнения в том, что эти фирмы также извлекают из учебных программ школы “Канрися есэй гакко” известную пользу. Иначе они не отрывали бы своих менеджеров от производства, тем более что за их обучение компании выплачивают школе “кругленькие” суммы.

Наряду с описанными формами обучения в Японии широко практикуется подготовка менеджеров и непосредственно в производственных условиях.

Есть все основания считать, что причина популярности обучения на производстве связана с вековыми традициями ученичества. Путь новичков в фирме неизменно начинается на “переднем крае” производства, где им передают опыт старшие коллеги. И отсюда начинается восхождение к менеджерским постам. У руля управления все большего числа технологически передовых фирм находятся менеджеры, имеющие богатый технический опыт. Другими словами, речь идет о руководителях, вышедших “из цехов”, искушенных во всех сферах деятельности компании благодаря собственной практике, которая включает работу на участках, требующих физических нагрузок, на производстве или в опытно-конструкторских отделах. Сегодня именно эти специалисты все чаще руководят делом в рамках всей организации.

Богатый опыт практической работы — одно из основных условий выдвижения в административный аппарат японских компаний. Однако это только один из “трамплинов” для занятия менеджерской должности. Другой такой “трамплин” — занятия в системе фор-



мального образования. Выше речь шла об учебных заведениях, готовящих менеджеров за стенами фирмы. Но совершенствование молодого менеджера в искусстве управления может осуществляться и на внутрифирменных курсах и семинарах, где поставлено изучение основ человеческих отношений, психологии, социологии и т. п.

Совершенствоваться ему поможет также специфически японская форма шефства — опека со стороны умудренных опытом управляющих. Суть шефства в японской фирме состоит в том, что к каждому молодому менеджеру приставляется опекун (по американской терминологии, “крестный отец”). Его обычно выбирают из авторитетных руководителей пенсионного возраста, продолжающих трудовую деятельность. “Крестным отцом” не может быть непосредственный начальник или кто-либо из менеджеров, работающих в подразделении вместе с опекаемым; это фигура объективная, действующая как бы извне. Он знакомит своего “крестника” с тонкостями функционирования фирмы, помогает ему ориентироваться в управленческой иерархии, подсказывает, какую линию избирать в межличностных отношениях. Сфера деятельности “крестного отца” беспредельна, она охватывает и производственную, и внепроизводственную деятельность подопечного.

Как видим, подготовка менеджеров в Японии осуществляется самыми разнообразными методами, многие из которых окрашены в яркий национальный колорит.

Среди лозунгов, к которым деловые круги Японии испытывают особое пристрастие, есть и такой: “Нельзя ошибаться в людях!”. С целью исключить возможность ошибки японские фирмы используют тщательно разработанную систему оценок персонала, включая, разумеется, и менеджеров. Эти оценки стали сегодня, пожалуй, одним из важнейших аспектов кадровой политики в стране.

Потребности в способных, компетентных управляющих довольно велики, а современные условия, в которых функционируют фирмы, день ото дня усложняют отбор подходящих кандидатов. Чем дальше, тем большие сомнения вызывают привычные, устоявшиеся основания для такого отбора.

Нынешний состав корпуса японских менеджеров в значительной мере сформирован из выпускников престижных университетов. В этом факте отражается роль образовательного ценза как формального признака достоинств, открывающих путь к карьере менеджера. Но одних формальных признаков на нынешнем этапе развития

японской экономики, в обстановке резко ускорившегося научно-технического прогресса, оказывается недостаточно для принятия решения о пригодности того или иного работника для выполнения функций менеджера или о возможности его должностного продвижения. Часто тот же образовательный ценз в лучшем случае дает возможность представить общий культурный уровень человека, но отнюдь не четкую картину его менеджерских способностей. Изнеженная элита, подчеркивает Моритани, обладающая общим развитием, не может сегодня вести борьбу на полях экономических сражений.

С целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата в менеджеры в японских фирмах активно применяются, например, специальные формы-анкеты, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители и он сам. Руководители тоже не остаются без внимания: их с помощью такой же анкеты оценивают подчиненные. Заполненные анкеты сдаются в управление кадров. Таким образом, в японских фирмах получила распространение так называемая трехсторонняя оценка кадров. Иногда для оценки работников приглашают еще и оценщиков со стороны. Тогда оценка становится четырехсторонней. Она осуществляется ежегодно. В результате кадровая служба имеет довольно полное представление о всех менеджерах или кандидатах в менеджеры.

Каждая фирма обычно готовит анкеты, исходя из своих нужд, поэтому нельзя говорить о какой-либо унифицированности. Тем не менее кое-что общее имеется. Обычно такая форма-анкета состоит из трех блоков: а) способности; б) опыт работы; в) развитие. Форма-анкета для самооценки включает еще блок “желания”.

Что касается блока “способности”, то он построен на вычленинии профессиональных особенностей, необходимых для осуществления основных функций управления. В отличие, скажем, от американцев, которые в своих инструкциях расписывают эти функции до мельчайших подробностей, японцы подают их в довольно расплывчатых формулировках. Наглядное представление об этом дает в своей книге “Методы управления” консультант Японской ассоциации управления Р. Фукуда. Сравнивая американский и японский подходы, он упоминает случай, когда группа японских туристов в США заказала у менеджера гостиницы, где она остановилась, автобус для поездок по городу. Наутро, как значилось в заявке, у входа в гостиницу стоял автобус, но без водителя. Менеджер отеля разъяснил недоумевающему японцам, что они заказали лишь автобус, но не включили в заказ водителя.

С помощью данного примера Р. Фукуда акцентирует внимание читателя на мысли: “Делать только то, что указано, в Японии считается неприемлемым”. Если в США господствует принцип “не лезь не в свое дело”, то в Японии — “встревай во все поры жизни”. Такое “встревание”, подчеркивает Р. Фукуда, является очень важным фактором в деле совершенствования производства. Это — весьма лаконичное, но на редкость содержательное толкование основной задачи менеджмента, как ее понимают в Японии. Задача эта диктует и тот конкретный набор способностей, которыми должен обладать любой менеджер.

Обычно при определении уровня способностей менеджера оценке подлежат такие из них:

- а) принимать решения;
- б) планировать;
- в) вести беседу;
- г) организовывать людей;
- д) осуществлять контроль за деятельностью подчиненных.

Для выявления этих и других способностей применяются самые различные методы — от оценки биографии до специально подготовленных заданий или тестов.

Блок “опыт работы” включает такие подблоки:

- а) соответствие-несоответствие занимаемой должности;
- б) качество профессиональной деятельности;
- в) устремленность в будущее;
- г) план должностного продвижения.

Наполнение подблоков информацией осуществляется оценщиком на основе наблюдений за поведением оцениваемого.

Выводы тесно увязываются с данными блока “развитие”, который предназначен для оценки черт характера и их совершенствования в необходимом для развития менеджерских способностей направлении.

Блок “желания”, включаемый в анкеты самооценки, предназначен для изучения сокровенных устремлений оцениваемого. Считается, что человек не всегда говорит с глазу на глаз о своих мечтах и намерениях. Чаще он склонен излагать их в письменном виде. И данная анкета побуждает оцениваемого в свободной форме описать свой опыт, трудности и успехи в работе за истекший год. Оцениваемый побуждается также к изложению своих соображений о путях использования его фирмой в ближайшем и отдаленном будущем.

При изучении заполненной анкеты кадровики стараются вычлени из нее информацию о наличии творческих способностей у оцениваемого должностного лица: сообразительности, творческого элемента в процессе принятия решений, широкой эрудиции. Все это, считают японцы, помогает определить степень пригодности оцениваемых к менеджерской деятельности.

Среди самых разнообразных методов, которые применяются японскими фирмами при определении способностей и личностных свойств менеджеров, есть несколько универсальных, встречающихся повсеместно. Это изучение биографии, оценка данных личного дела, выполнение письменных заданий и устные экзамены.

*Изучение биографии.* При оценке менеджера большое значение придается его жизненному опыту, который, разумеется, тесно связан с продолжительностью непрерывного стажа работы на фирму. Именно под этим углом зрения осуществляется изучение биографии. Основными аспектами анализа являются: а) семейные отношения; б) характер образования; в) физическое развитие; г) основные потребности и интересы; д) особенности интеллекта; е) общительность. Полученная информация дает кадровой службе возможность составить представление об оцениваемом как о человеке-лидере. Далеко не случайно слово “человек” предшествует слову “лидер”. Желаемая структура баланса качеств менеджера или претендента на пост менеджера налицо. В этом факте снова отражается первостепенная роль “человеческого фактора” в японском менеджменте.

*Оценка данных личного дела.* На каждого работника японской фирмы заводится досье, в которое вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. Личное дело позволяет составить портрет оцениваемого с вынесением на передний план черт характера и способностей. По данным личного дела прослеживается также ход развития личности оцениваемого, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

*Выполнение письменных заданий.* Методика письменных заданий детально разработана в США, и японцы широко используют американский опыт. Видов таких заданий довольно много. Часто предлагаются, например, задания по разработке проекта, подготовке делового письма, составлению доклада. Так, задание по разработке проекта требует от испытуемого составить, скажем, план развития какого-то конкретного аспекта производственной деятельности. Время на выполнение — один час. Испытуемый либо сдает свой труд комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу по написании рабо-

ты докладывает ее экзаменаторам. На экзамене по подготовке делового письма оцениваемый может получить задание охарактеризовать в нем какую-нибудь нестандартную проблему управления. Время — один час. Если дается задание подготовить доклад, то указывают тему, цель доклада и время, в течение которого он должен быть произнесен перед аудиторией. На подготовку также дается один час. В обоих последних случаях оценка также осуществляется группой экспертов.

*Устные экзамены.* В японских фирмах такие экзамены часто носят форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Собеседования обычно ведутся как диалог: вопрос — ответ. Темами их в большинстве случаев являются производственные проблемы, типичные для той должности, которую занимает или на которую претендует экзаменуемый. Интервью нередко проводятся на основе специально подготовленного вопросника. Они также “вращаются” вокруг специфических проблем деятельности экзаменуемого. В последнее время особенно активно стали применяться групповые дискуссии. Если в американских фирмах этот вид устных экзаменов имеет множество вариантов, то в Японии выдерживается по преимуществу один и тот же шаблон.

Для дискуссии формируется группа из пяти–восьми человек, перед которой ставится, например, вопрос: “Как лучше освоить выпуск новой продукции на вашем предприятии?” (наименование продукции обычно указывается). Группа побуждается руководителем экзаменационной комиссии к высказываниям. Экзаменаторы наблюдают за ходом дискуссии, фиксируют поведение каждого экзаменуемого, стараются сделать выводы об их способностях, аргументируя свою точку зрения, убеждают других.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Развитие управленческой мысли в послевоенной Японии.
2. Сущность японской системы управления трудовыми ресурсами.
3. “Кружки качества” на предприятиях Японии.
4. Суть мотивационных систем японского менеджмента.
5. Особенности японских менеджеров.
6. Подготовка менеджеров, оценка их способностей и личностных качеств.
7. Стиль управления в фирмах Японии.

### **4.3. МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГЕРМАНИИ**

Формы руководства не создаются специально для отдельных предприятий в разных областях экономики: они определяются общей исторической и социальной ситуацией соответствующего периода времени и ориентированы на действующие в государстве и обществе образцы руководства.

Когда в Германии в 30-х годах XIX в. строились первые фабрики, методы руководства задавало абсолютистское государство со своим военным и административным аппаратом. Деятелям, которые стояли во главе нарождающихся промышленных предприятий, был присущ авторитарный стиль руководства, наивысший закон которого — “Не делать ничего, что не приказано!” Однако принцип приказа и послушания действует до тех пор, пока предприятием еще можно руководить в ремесленно-мастерском стиле. С ростом промышленности, дальнейшим развитием техники и связанным с этим разделением труда происходит все большее ослабление авторитарного стиля руководства, он все более устаревает и вступает в противоречие с требованиями действительности. Кроме того, принятие деловых решений в условиях усложняющихся экономических и технических связей требует помощи специалистов, а кто прибегает к услугам специалистов, тот тем самым признает, что представление об образе начальника, согласно которому он должен знать больше своих подчиненных, больше не имеет прежней силы. Руководитель предприятия ожидает от специалиста, что тот в силу своих знаний приведет разумные доводы, которые он должен оценить и которые окажут влияние на его решение. “Ремесленное руководство” сменяется менеджментом. На предприятии сегодня нужны не просто подчиненные, которые выполняют отданные им распоряжения и не делают ничего, что не приказано. В условиях рыночной экономики есть потребность в работниках, умеющих творчески подходить к решению любых производственных проблем, т. е. работник не должен слепо подчиняться своему начальнику и действовать строго “по указаниям сверху”. В настоящее время он с полной ответственностью действует и принимает решения в рамках поставленных перед ним задач и переданных ему полномочий.

Как же руководить думающими людьми, которые занимают свое место в обществе как полноправные граждане, вышедшие из-под

опеки? С середины 60-х годов в Академии управленческих кадров в г. Бад-Гарцбурге под руководством Райнхарда Хена поэтапно была разработана модель управления, которая под названием “модель Гарцбурга” широко применялась на немецких предприятиях [2]. Суть ее заключается в перенесении ответственности на нижние уровни управления, а основная идея — в передаче права принятия предпринимательских решений лицам, наиболее компетентным в соответствующем вопросе; взаимодействие и равные права всех сотрудников. Такой стиль руководства учитывает изменившиеся экономические, технические и общественные реалии.

## **Обязанности сотрудников при работе с делегированием ответственности**

“Модель Гарцбурга” предъявляет высокие требования и к рядовым сотрудникам, и к руководителям всех уровней, что находит отражение в детально зафиксированных должностных обязанностях.

По мнению авторов модели, самостоятельность действий в рамках поставленных перед работником задач и переданных ему полномочий является высшей заповедью работника. Как следствие этого — запрет обратного делегирования и делегирования ответственности другому лицу.

**Обратное делегирование** означает, что сотрудник частично или полностью перекладывает данные ему задания и вытекающую отсюда ответственность на своего начальника.

Причинами этого являются:

- нехватка у сотрудника уверенности в своих силах. Он не верит в свою способность принять наиболее рациональное решение, боится нести за это ответственность, поэтому считает, что лучше “спрятаться за спиной начальника”;
- сотрудник считает, что риск, связанный с принятием им решения, слишком велик, поэтому он пытается подстраховать свои действия у начальника.

При авторитарном руководстве обратное делегирование является легальным: если нельзя делать того, что не соответствует воле начальника, то само собой разумеется, что подчиненный в каждом отдельном случае хочет перестраховаться. Иначе обстоит дело при руководстве с делегированием ответственности: здесь обратное делегирование расценивается как тяжкое нарушение обязанностей

сотрудника самостоятельно действовать и принимать решения. Это четко выражено в каждом описании рабочего места, где записано: “Следующие специальные задания должно самостоятельно выполнять данное должностное лицо”, что означает: он и никто другой.

Авторы считают, что кроме вышеизложенного, это прекрасный способ проверить компетентность своего подчиненного: если служащий начинает слишком часто обращаться к своему начальнику за помощью, перекладывая при этом на него ответственность за решение тех или иных вопросов, можно сделать вывод о его несоответствии занимаемой должности.

Однако, как полагает Р. Хен, в частном случае обратное делегирование является лишь страхованием сотрудника от неприятной ситуации.

Часто сам начальник собственным поведением способствует попытке своего сотрудника к обратному делегированию ответственности. Это происходит по следующим причинам: как начальник он находит лишнее подтверждение своему профессиональному превосходству над сотрудником, если последний обращается к нему за помощью. Но даже те начальники, которые осознают, что обязанностью сотрудника является самостоятельность действий в процессе принятия решений, попадают на уловку, если их подчиненные при попытке уйти от нежелательной ответственности действуют психологически очень тонко. В таком случае обязанность начальника — отклонить намерение обратного делегирования ответственности.

Широко распространено мнение, что должностное лицо, которому делегированы определенные задачи с соответствующими полномочиями, имеет право передать часть этого задания или все задание целиком другому сотруднику. Это глубокое заблуждение. Если подчиненный передаст выполнение задания другому сотруднику, тем самым он вмешается в полномочия руководства фирмы о предоставлении права принятия решения; он поменяет решение руководства, что непозволительно. С юридической точки зрения здесь речь идет о вине за передачу полномочий. Если сотрудник (или начальник отдела) решит передать задание другому лицу, на его взгляд более подходящему, он должен предварительно известить об этом руководство фирмы и внести свои предложения на этот счет.

Сотрудник обязан консультировать своего начальника. Это должно происходить в таких случаях:

- когда решение, относящееся к области деятельности сотрудника, превышает его полномочия;



- начальнику нужно принять решение, касающееся сферы деятельности сотрудника;
- начальник советуется с сотрудником, который имеет по данному вопросу специальные знания и опыт.

При этом консультирование распространяется не только на сферу специальности, но и на вопросы, касающиеся организации и управления.

В рамках авторитарного руководства имел силу “железный” закон, согласно которому подчиненный не должен показывать своего профессионального превосходства над начальником, чтобы не подорвать его авторитет. Гизела Беме приводит следующий пример: Гете, будучи министром герцога фон Ваймара и, следовательно, самой высокой административной особой, в разговоре с Экерманом сказал по этому поводу следующее: “Начальник еще может допустить, чтобы ему помогали, но чтобы превосходили — никогда”. Таким образом, при делегировании ответственности сотрудник выступает по отношению к своему начальнику — предпринимателю, принимающему решение, — в роли консультирующего предпринимателя. Как считает Р. Хен, разъяснение должностным лицам всех ступеней иерархической лестницы разницы между положениями предпринимателя, принимающего решения, и предпринимателя-консультанта, является задачей, значение которой недооценивается. Это очень важно для самооценки каждого сотрудника и в конечном итоге может серьезно отразиться на успехах предприятия.

Рассмотрим *модель консультирования*:

- сотрудник в силу своих знаний, умений и опыта может сделать своему начальнику такое предложение, которое уже является решением;
- консультирование — это нечто большее, чем простое обсуждение с начальником уже существующих фактов;
- обсуждение — только один элемент в процессе консультирования.

*Консультирование включает:*

- выдвижение альтернативных предложений;
- взвешивание аргументов;
- обмен мнениями;
- зрелое предложение с вескими доводами для принятия решения.

При консультировании начальника сотрудником действуют следующие *принципы*:

- сотрудник должен рассматривать консультирование своего начальника так, как будто ему самому предстоит принять решение;
- консультирование в установленном порядке включает деловую критику действий и представлений начальника;
- сотрудник несет ответственность за свои советы по существу дела;
- сотрудник имеет право узнать от начальника причины, побудившие его к принятию решения.

При консультировании начальника сотрудник допускает *принципиальные ошибки*. Рассмотрим такие ситуации.

1. Сотрудник делает начальнику только одно предложение и не приводит альтернатив, ограничивая тем самым возможности начальника для принятия решения. При этом начальник считает, что нашел самый оптимальный путь. Сотрудник обязан изложить и другие возможности и обосновать, почему они не подходят.

2. Сотрудник предлагает начальнику на выбор целый ряд предложений и предоставляет ему самому выбрать наиболее подходящее предложение. Правильный подход заключается в том, что сотрудник излагает преимущества и недостатки каждого предложения и рекомендует начальнику выбрать какое-то одно, на его взгляд, самое оптимальное.

3. Сотрудник при консультировании склонен согласиться с мнением начальника. Консультирование будет иметь смысл только в том случае, если мнение сотрудника не зависит от мнения начальника. Для последнего как раз очень важно узнать неприукрашенное мнение сотрудника, перепроверить свои собственные убеждения и получить импульс для дальнейших действий.

4. Сотрудник при консультировании отступает в конце концов на второстепенные позиции третьего лица, участвующего в принятии решения. Иначе говоря, сотрудник при консультировании не может и не должен занимать безучастную позицию. По мнению Г. Беме, настоящее консультирование всегда должно быть связано с внутренней убежденностью.

5. Сотрудник пытается уклониться от выполнения решения начальника, принятого вопреки его совету. Если начальник принял решение вопреки советам сотрудника, то последний обязан признать решение начальника и выполнить его с тщательностью исполнительного и добросовестного работника.

6. Сотрудник, опасаящийся неприятных пререканий с начальником, делая ему свои предложения, преподносит их так, как будто это

идеи его шефа, высказанные ранее. Он считает такой метод психологически умным и целесообразным, на самом же деле речь идет не о консультировании начальника, а о манипуляциях с ним.

Широко распространено мнение, что сотрудник не несет ответственности за свое консультирование начальника, так как именно тот принимает решение. Однако нельзя исключать ответственности сотрудника, который своим советом в каком-то отдельном случае мог оказать существенное влияние на решение начальника, за последствия консультирования.

“Модель Гарцбурга” предполагает использование на предприятии *коллегиального сотрудничества*, под которым следует понимать взаимодействие сотрудников, связанных друг с другом возложенными на них задачами и полномочиями, но без взаимного подчинения на основе взаимной выручки и принципов порядочности. Работники находятся в равных условиях по отношению друг к другу. Никто не должен давать указаний другому и не обязан выполнять указания своих коллег.

*Важными элементами коллегиального сотрудничества* являются горизонтальная информация, обоюдное информирование, возможность спросить и дать совет, а также самокоординация.

Каждый сотрудник обязан по собственной инициативе информировать своих коллег и третьих лиц на предприятии, связанных с ним по работе, обо всех делах из своей области деятельности. Такая информация должна быть достоверной и предоставлять ее нужно своевременно. При этом не важно, подчиняются эти лица одному начальнику или разным.

*Значение горизонтальной информации* заключается в следующем:

- она позволяет должностным лицам быстро узнавать важные сведения, предотвращает дублирование работ и облегчает необходимую координацию в различных сферах деятельности предприятия;
- горизонтальная информация касается только тех процессов в рамках деятельности одного должностного лица, которые должно знать другое должностное лицо, чтобы правильно действовать, но не тех дел, о которых это другое должностное лицо хотело бы знать;
- к ней относятся не только процессы, происходящие в собственной сфере деятельности должностного лица, но и другие

факты и действия, с которыми это должностное лицо познакомилось окольным путем, например на международных выставках, в командировках и т. п.

Использование компьютера облегчает процесс обмена горизонтальной информацией, однако с целью повышения оперативности поступления этой информации, а также ее разъяснения и уточнения необходимы личные контакты сотрудников друг с другом.

## **Положение начальника на предприятии**

“Модель Гарцбурга” предусматривает уважение самостоятельности сотрудника в действиях и принятии решений; начальник же обязан давать своим сотрудникам свободу в рамках их заданий и компетенции. При этом важно помнить, что нормальная работа на участках, подчиненных начальнику, осуществляется без его особых указаний и под собственную ответственность сотрудника. Право действовать или принимать решение в рамках делегированных полномочий имеется у сотрудника, а не у начальника. Сотрудник имеет свободу выбора пути, который приведет его к успеху. При возникновении разногласий между сотрудником и начальником принимает решение о выборе тот, к чьим обязанностям и компетенции относится принятие решения и кто за это несет ответственность.

Особой формой попытки переложить ответственность является так называемое *совместное решение*. Если инициатива по совместному решению исходит от сотрудника, то имеет место замаскированная форма обратного делегирования ответственности. Сотрудник вовлекает начальника в процесс принятия решения с тем, чтобы создать себе желаемое прикрытие для страховки. Если инициатива по принятию совместного решения исходит от начальника, то здесь речь идет о скрытой форме приема обратно переданной ответственности. Причины, которые побуждают начальника подключиться к принятию решения сотрудником, в основном, следующие:

- начальник не может смириться с мыслью, что есть непосредственно ему подчиненный участок, в функционирование которого он не может вмешиваться;
- начальник полагает, что у сотрудника нет необходимой квалификации для выполнения порученных ему заданий и переданных полномочий. Вместо того, чтобы сказать ему об этом открыто и принять меры для повышения его квалификации, начальник выбирает ложный путь.

В действительности речь при этом идет не об истинном совместном решении, при котором оба принимают участие в выработке решения как равноправные партнеры, и если они не могут прийти к соглашению, то решение не принимается. Это становится очевидным, если задать вопрос: “Что, собственно, случится, если у начальника иное мнение, чем у сотрудника?” Обычно сотрудник подчиняется, а начальник именно этого и хочет. Если сотрудник не подчиняется и идет на конфликт, то начальник оказывает давление и в конце концов проводит свою линию.

**Осуществление критики** — это неотъемлемая и недеделигуемая обязанность каждого начальника. С помощью критики начальник корректирует ошибки в поведении или работе сотрудника. Критика является одновременно предпосылкой того, чтобы сотрудник осознал свои ошибки и избегал их в будущем.

Критика должна осуществляться по определенным правилам, которыми должен руководствоваться начальник. В производственной практике эти правила постоянно нарушаются, так как начальник или не знает их, или пренебрегает ими; в таком случае преследуемая критикой цель не достигается.

Основные принципы критики:

1. Критика разрешена начальнику только в адрес непосредственно подчиненных ему сотрудников и с глазу на глаз.

2. Критическая беседа состоит из нескольких этапов, логически сопряженных в определенной последовательности:

а) установления контакта с сотрудником, являющегося предпосылкой настоящего разговора. Некоторые начальники считают, что при установлении контакта можно отказаться от принципа “время — деньги”. Без установления контакта настоящий разговор не состоится. По мнению Р. Хена, чем тяжелее случай, тем стабильнее должен быть “контактный мост”;

б) оценка ситуации при выслушивании сотрудника. Прежде чем выносить критическое суждение, обе беседующие стороны должны спокойно выяснить детали обсуждаемой ситуации. Если положение вещей неясно, оно не может служить базой для оценки поведения сотрудника.

Так же, как и контроль, критика является важным механизмом во взаимоотношениях между начальником и сотрудником. Будет она оказывать положительное или отрицательное воздействие на совместную работу, зависит в значительной степени от того, каким образом начальник использует это средство для управления.

*Основные ошибки* начальника, допускаемые при критике своих сотрудников:

1) начальник сопровождает свою критику оскорбительными оценками и ироническими замечаниями;

2) нарушает важнейший принцип, состоящий в том, что критика может осуществляться только наедине с подчиненным;

3) критикует работу сотрудника в его отсутствие перед третьими лицами, что подрывает доверие между начальником и сотрудником;

4) в своей критике исходит из предвзятого мнения и не позволяет сотруднику изложить свою позицию;

5) жестко критикует сотрудника без учета его многолетней безупречной работы;

6) избегает открыто назвать сотруднику его ошибки. Он выражает свою критику исключительно изменением своего отношения или намеками, заставляя сотрудника в недоумении гадать о причинах такого поведения начальника;

7) неоднократно возвращается к предмету критики, осуществляя тем самым многократное осуждение за одну и ту же провинность.

Критика, даже оправданная, но высказанная в оскорбительной форме, теряет свою действенность, так как не ориентирует сотрудника на осознание ошибок и на их исправление, а наоборот, увеличивает непонимание между начальником и сотрудником.

В настоящее время существует единое мнение на тот счет, что как удовлетворение потребностей сотрудника на рабочем месте, так и социальное спокойствие в целом существенным образом зависят от возможно большего учета этих потребностей при организации работы и управлении на предприятии.

Мотивацию наряду с другими элементами следует рассматривать как элемент управления, однако она не может олицетворять собой управление на предприятии как единое целое.

На предприятии, направленном на результат, часто встречаются явления, которые не соответствуют потребностям сотрудников, но которые не так просто изменить. К ним относятся, например, вынужденные меры относительно рабочего времени, суженные полномочия, всевозможные дисциплинарные меры и т. п. В таких условиях руководство предприятия находится под давлением обстоятельств и вынуждено действовать без учета мотивации сотрудников. Речь идет о том, чтобы организовать управление на предприятии так, чтобы, с одной стороны, можно было действовать в соответствии с потребностями предприятия и его целями, а с другой стороны, чтобы каждый

сотрудник получил шанс в рамках этого порядка реализовать свои представления и достичь удовлетворения своих потребностей. Другими словами, необходимо применение на практике такого стиля управления, который повышал бы уровень мотивации. В Германии и других западных странах в значительной степени утвердилось мнение, что этому требованию как нельзя лучше соответствует управление с делегированием полномочий.

Воздействие механизма управления с делегированием полномочий на уровень мотивации можно проиллюстрировать следующим образом:

- возможна самореализация и полная самостоятельность на конкретном участке;
- можно достичь успеха благодаря своему труду;
- возможно проявление творческих способностей в условиях свободы выбора в принятии решений на своем участке;
- определение обязанностей и компетенции в описании рабочего места обеспечивает сотруднику необходимый круг полномочий и освобождает его от произвола начальника;
- благодаря возможности консультирования начальника сотрудник включается в процесс принятия решения, реализуя при этом свои знания и умения, что поддерживает в человеке самоуважение;
- невысказанная благодарность при управлении с делегированием ответственности рассматривается как невыплаченная зарплата;
- информация сверху, имеющая особое значение для мотивации сотрудника, является обязанностью начальника;
- контроль должен в значительной степени соответствовать потребностям сотрудников, поскольку он рассматривается как средство, призванное помочь сотруднику избежать неправильных действий и своевременно скорректировать ошибки;
- критика должна не оскорблять сотрудника, а способствовать улучшению его работы;
- решающее значение имеет обсуждение с сотрудником, которое дает ему возможность занять критическую позицию по отношению к начальнику, выразить мнение относительно его планов и, следовательно, принять участие в выработке решения. Таким образом сотрудник реализует возможность самутверждения и раскрытия своего потенциала.

В целом, управление с делегированием полномочий дает сотруднику уверенность в себе, а также в том, что он осуществляет свою деятельность на предприятии как принимающий решения и консультирующий предприниматель.

Итак, на основании изложенного выше можно сделать вывод о том, что при управлении с делегированием ответственности мотивация заключена в самой системе. Ее не нужно привносить извне. Начальник, который соблюдает правила этой системы, действует мотивирующе. Мотивация включена в управление.

### ***Модель контроля при управлении с делегированием полномочий***

В основе контрольной деятельности большинства немецких предприятий — система критериев трудовой эффективности. Наиболее часто применяются такие критерии: адаптационные возможности; качество, интенсивность, объем труда; темп работы; тщательность ее выполнения; сообразительность; упорство; следование предписаниям и директивам; освоение управленческих навыков; выдержка; соблюдение приоритетов; готовность к самостоятельным действиям; умение принимать решения; профессиональная квалификация и стремление к ее повышению; способность импровизировать; критичность; информационное и коммуникационное поведение; инициативность; способность устанавливать и поддерживать контакты; готовность к кооперированию; соблюдение порядка на рабочем месте; умение планировать действия; знание языков; соблюдение сроков выполнения задания; готовность брать на себя ответственность; умение вести переговоры; манера поведения с клиентами, поставщиками, а также руководителями, коллегами, подчиненными и т. д.

***Процедура контроля*** состоит из нескольких этапов:

- оценки ситуации, без которой последующие этапы не имеют смысла;
- сравнения реального и требуемого положения вещей и анализа расхождения между ними. Нельзя проконтролировать то, для чего не существует заданных норм, с которыми можно соизмерить то, что выявил начальник. Желаемое положение вещей для специализированного участка отражается, например, в описании рабочего места, где определены задания, компетенции и цель рабочего места. Дальнейшие нормативы уста-



навливаются директивами, планами сбыта, отдельными указаниями, специальными заданиями и др.;

- установления норм для сферы управления, т. е. по вопросам взаимоподчинения, которые находят свое отражение в общей инструкции по управлению. Нормы должны быть настолько ясными, чтобы сотрудник точно знал, как себя вести в конкретном случае;
- заслушивания сотрудника. Начальник не имеет права выносить “приговор” относительно поведения или работы сотрудника прежде, чем заслушает его подробное объяснение о ситуации и тем самым даст ему возможность обосновать свое поведение или неправильные действия;
- принятия мер. Контроль не достигнет своей цели и станет пустой тратой времени, если начальник не считает нужным принять необходимые вытекающие из результатов контроля меры. При этом недостаточно только контролировать и регистрировать. Необходимо делать выводы и принимать меры для устранения недостатков и поощрения заслуг.

Контроль при управлении с делегированием полномочий существенно отличается от контроля при авторитарном стиле руководства. Во-первых, иерархическая структура управления не дает права контролировать всех сотрудников, занимающих более низкие ступени: начальник ограничивается контролем непосредственно подчиненных ему сотрудников. Во-вторых, имеет место выборочный контроль, который осуществляется неожиданно.

Контроль является недеделигуемой управленческой обязанностью начальника. Здесь он должен проявить самостоятельность. Начальник не имеет права приступать к контролю с внутренней установкой найти ошибки, так как смысл контроля заключается в том, чтобы проверить поведение сотрудника в конкретном случае, а будут или не будут при этом выявлены ошибки — это уже совсем другой вопрос.

Контроль нельзя путать с вмешательством. Если сотрудник действовал в рамках своих полномочий и выполнял данные распоряжения и директивы, то у начальника не должно быть повода для отрицательного суждения. Если к цели могут привести два пути, то решение о выборе одного из них принимает тот, кому делегировано это задание, компетенция и ответственность.

Контроль должен осуществляться справедливо, в открытой беседе с сотрудниками. Не допускаются “вопросы-ловушки”, уводящие от нужного ответа, а также “закрытые” вопросы, при которых сотрудник может отвечать только “да” или “нет”; многократно поставленные друг за другом, они придают беседе характер допроса, т. е. сотрудник чувствует себя в роли обвиняемого. Но следует избегать и суггестивных вопросов (типа “Не думаете ли Вы тоже?”), когда начальник исходит из сформировавшегося заранее мнения, подтверждение которого он хочет услышать. Открытые вопросы (“Как бы Вы поступили в этом случае?”) должны дать сотруднику возможность полно ответить на них.

Контроль будет эффективен лишь в том случае, если начальник принимает по результатам необходимые меры. Ни в коем случае он не имеет права оставлять сотрудника в неведении относительно результатов контроля. Контроль должен быть конструктивным, т. е. в результате него должны формироваться условия для улучшения проведения и качества работы. Он должен содержать положительные мотивации дальнейшей работы.

Свои обязанности по проведению контроля деятельности сотрудников значительная часть начальников воспринимает без удовольствия, и многие ими пренебрегают. Р. Хен называет следующие причины этого.

1. Отрицание контроля в значительной степени связано с образом мыслей, а иногда — с боязнью возможных споров с сотрудниками.

2. Часто начальники опасаются стать непопулярными у сотрудников.

3. Ограничение степени контроля часто базируется на следующих опасениях:

а) начальник не в состоянии оценить работу своих сотрудников с профессиональной точки зрения;

б) начальник внутренне “не дорос” до контролируемых сотрудников, ему не хватает уверенности в себе и умения выражать свои мысли;

в) начальник не владеет технологией осуществления контроля.

4. Объем служебных обязанностей слишком велик, и на контроль не остается времени. Необходимо точно установить, в какой степени это соответствует действительности и в случае необходимости принять меры для “разгрузки” начальника и дать ему возможность реализовать управленческие функции.

5. Контроль может быть ослаблен при слишком сильном расширении его диапазона. Существует мнение, что начальник не должен иметь больше 3–5 сотрудников. Однако, по мнению Р. Хена, с этим трудно согласиться, так как при управлении с делегированием полномочий проводится только выборочный, а не тотальный контроль, как при авторитарном стиле руководства, и с учетом этого фактора можно повысить количество контролируемых сотрудников.

Авторы предлагают для этой цели следующее:

- анализ причин уклонения начальника от контроля;
- устранение объективных причин — таких, как слишком большой диапазон контроля или профессиональная перегруженность начальника;
- привлечение к персональной ответственности тех начальников, по вине которых из-за отсутствия контроля был нанесен ущерб производству;
- использование в качестве наказания письменного предупреждения, в случае повторения — выговора, затем — предупреждения об увольнении и самого увольнения;
- начальники, не способные выполнять функции по выборочному контролю, не могут быть переведены на другие участки.

В заключение следует отметить, что негативное отношение сотрудников к контролю складывалось исторически и вызывалось при авторитарном управлении недоверием руководства к деятельности сотрудника. Однако при управлении с делегированием полномочий и ответственности в понятие контроля вкладывается иной смысл.

### ***Достоинства и недостатки “модели Гарцбурга”***

В ходе поэтапного введения “модели Гарцбурга” на предприятиях и в организациях особого внимания заслуживают три мероприятия.

1. Определение руководством предприятия или консультационной фирмой круга задач.

2. Фиксирование сфер делегирования ответственности с деловой точки зрения, т. е. вне связи со способностями конкретных личностей. Установленные сферы, как было показано выше, фиксируются в описании должностей. В качестве примера можно привести *описание должностей* на успешно функционирующем предприятии “3M Deutschland”, которое представляет собой дочернюю фирму

крупной американской компании “Minnesota Mining and Manufacturing Co”. Оно включает наименование должности; сферу деятельности; размещение предприятия; ранговый уровень (только для управленческих функций); наименование должности непосредственного начальника и его ранговый уровень; штат сотрудников организационной единицы; число сотрудников на последующих уровнях; перечень сотрудников вне организационной структуры и профессионально подчиненных лицу, занимающему должность; число профессионально подчиненных сотрудников на разных уровнях; необходимую квалификацию для определенных должностей (аттестат об окончании средней школы, специальных курсов и т. д.); необходимый для данной должности профессиональный опыт (соответствующая подготовка и трудовой стаж); особые и необходимые для выполнения должностных обязанностей знания и навыки; целевую установку должности (краткое обобщение возлагаемых задач), компетентность; детальное описание задач, которое должностное лицо должно самостоятельно выполнять в рамках своих полномочий; возможные помехи, препятствующие выполнению задач и трудноустраняемые для лица, занимающего должность. При изменении сферы деятельности для определенной должности (например, модификации перечня задач) описание последней необходимо приспособить к новым условиям.

3. Разработка “Общей конструкции руководства” или “Общей директивы управления”, где фиксируются обязанности сотрудников и руководителей. Такие управленческие документы включают в себя правила проведения служебных переговоров, организации информационных потоков, осуществления выборочного контроля в ходе выполнения задания и контроля достигнутых результатов, использования трудовых коллективов, а также учета жалоб. При вступлении в силу инструкции (директивы) эти правила считаются нормой и служат основой для контроля и оценки деятельности конкретного должностного лица.

“Модель Гарцбурга” эффективна в условиях использования новой техники и современной технологии. Чем выше технологический уровень, тем выше требования к руководству, и следует решительнее внедрять принцип делегирования ответственности как предпосылку квалифицированных предпринимательских действий. Эта модель оправдала себя там, где необходимо выполнять преимущественно повторяющиеся и относительно хорошо структурированные трудовые задачи. Ее недостаток состоит в том, что в связи с

жесткой регламентацией сфер деятельности в организации существует опасность ее “окостенения”. “Модель Гарцбурга” — это прежде всего модель выполнения, т. е. рядовые сотрудники действуют в русле поставленных сверху целей, и лишь условно можно считать, что они принимают участие в их установлении. Контрольный механизм построен таким образом, что контроль является более или менее односторонним и исходит от руководителя. Однако, несмотря на перечисленные недостатки, можно констатировать, что применение “модели Гарцбурга” достаточно эффективно. В настоящее время ее внедрение в новых федеральных землях Германии (бывшей ГДР) показало хорошие результаты. Экономисты-практики отмечают широкие возможности модели для оптимального решения проблем руководства на предприятии.

Анализ опыта процветающих немецких предприятий показывает, что “модель Гарцбурга” имеет определенные достоинства в области управления персоналом: с делегированием повышенной ответственности перед отдельным сотрудником открываются большие возможности для самостоятельных действий, вследствие чего повышается его внутрипроизводственная независимость; каждый сотрудник, выражая собственное мнение по тем или иным вопросам, становится как бы “советующим предпринимателем”, который может более гибко реагировать на возникающие проблемы и своевременно решать их. Одновременно мобилизуются дополнительные резервы труда и усиливается идентификация сотрудника с предприятием; улучшается сотрудничество на всех уровнях предприятия, в связи с чем снижаются затраты на координирование действий работников со стороны руководителей, которые освобождаются от рутинной работы и больше времени могут уделять стратегическим задачам; модель способствует открытому выявлению ошибок и недостатков; рядовые сотрудники и руководители действуют в рамках определенных правил, гарантирующих корректный подход к проблемам и корректное поведение. Недостатки в управленческой деятельности руководителей проявляются более четко и поэтому могут быть быстрее устранены; организация становится “прозрачной”, что уменьшает возможность возникновения конфликтов. Каждый сотрудник предприятия знает, какие именно задачи он должен решать, что входит в его компетенцию и за что он несет ответственность.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Назовите основные обязанности сотрудников при работе с делегированием ответственности.
2. В чем заключается “модель консультирования”?
3. Дайте характеристику основных принципов критики согласно “модели Гарцбурга”.
4. Назовите этапы контроля при управлении с делегированием полномочий.
5. В чем заключаются достоинства и недостатки “модели Гарцбурга”?

## **4.4. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ШВЕЦИИ**

### **Сушность и предпосылки развития шведской модели “государства благосостояния”**

Достижение Швецией высочайших показателей по уровню жизни и социальной обеспеченности во многом обусловлено реализацией программ социал-демократической партии, которая на протяжении всей истории своего существования не отделяла социальные вопросы от экономических проблем. Среди государств, где у власти в тот или иной период находились социал-демократические правительства, Швеция занимает особое положение. Это признают научные, деловые и правительственные круги Запада, которые определяют модель “государства благосостояния” как совокупность мер по социальной защите человека [6; 23].

Еще в конце прошлого века Швеция была аграрной страной, но уже в 60-х годах XX в. она завоевала репутацию одного из самых развитых государств. Другими словами, почти за 70 лет развития и за 30 лет пребывания у власти социал-демократов Швеция стала страной с высокoeffективной экономикой. В течение столетия темпы роста экономики постоянно росли. Ни одна страна не знала не только такого высокого среднего за столетие темпа роста валового национального продукта (ВНП) на душу населения (25 %), но и такой почти непрерывной его динамики.

На наш взгляд, можно выделить две основные предпосылки такого развития.

1. Швеция очень давно не участвует в войнах и проводит политику нейтралитета (правда, так называемого активного нейтралитета, т. е. уровень ее военных расходов довольно высок, но при этом она не входит в международные военные блоки).

Условия мира дали Швеции дополнительные преимущества по сравнению с другими странами: там на протяжении уже ста лет не происходило резких деформаций ни в структуре экономики, ни в демографических и социальных сферах, не был деформирован и генофонд страны. Нейтралитет обусловил стабильность, последовательность и целенаправленность в реализации социально-экономической политики, возможность постоянного наращивания экономического потенциала.

2. Экономическая политика Швеции опирается на теоретическую концепцию, близкую к кейнсианской. Ни в одной другой стране нет такой согласованности между развитием экономики и ее теоретическим обоснованием. Более того, в Швеции никогда не существовало конкурирующих, альтернативных школ и течений экономической мысли.

Суть модели “государства благосостояния” выражается в таких качественных особенностях социально-экономического развития:

- сочетание частной собственности на средства производства с широкой социализацией сфер потребления и распределения товаров и услуг;
- эффективно действующая государственная система обеспечения высокой занятости и надежность социальных гарантий;
- система демократических методов, позволяющая каждому человеку влиять на решение всех вопросов, касающихся его жизни, что создает своеобразный психологический климат в стране, ощущение сопричастности работника к целям организации.

Кроме того, особенность Швеции по сравнению с другими странами состоит и в том, что ее правительство и профсоюзы активно влияют на отношения между государством и капиталом, на уровень оплаты труда и занятости. Эффективно функционируют и местные органы самоуправления.

В Швеции многие из тех, кто участвует в процессе принятия решений на высшем уровне руководства, являются крупными экономистами, известными своими работами не только в стране, но и за рубежом.

Рядовые работники в Швеции имеют высокий социальный статус, что связано с осознанием высшим руководством этой объективной необходимости для достижения общественного согласия и стратегических целей организаций.

Таким образом, в Швеции достигнут один из самых высоких уровней жизни и социальной обеспеченности в мире. В середине 90-х годов XX в. в ведущих странах показатель ВВП на душу населения составлял около 12 тыс. дол. США, в Швеции же он был равен более чем 16 тыс. дол. США.

Термин “шведская модель” возник в связи со становлением Швеции как одного из самых развитых в социально-экономическом отношении государств. Он появился в конце 60-х годов, когда иностранные наблюдатели начали отмечать в Швеции сочетание быстрого экономического роста с обширной политикой реформ на фоне относительной социальной бесконфликтности в обществе. Этот образ успешной и безмятежной Швеции особенно сильно контрастировал тогда с ростом социальных и политических конфликтов в окружающем мире.

Некоторые исследователи отмечают смешанный характер шведской экономики, сочетающей рыночные отношения и государственное регулирование, преобладающую частную собственность в сфере производства и обобществление потребления.

Другая характерная черта послевоенной Швеции — специфика отношений между трудом и капиталом на рынке труда. На протяжении многих столетий важной частью шведской действительности была централизованная система переговоров о заключении коллективных договоров в области заработной платы с участием мощных организаций профсоюзов и предпринимателей в качестве главных действующих лиц, причем политика профсоюзов основывалась на принципах солидарности между различными группами трудящихся.

Наконец, в самом широком смысле шведская модель — это весь комплекс социально-экономических и политических реалий в стране с ее высоким уровнем жизни и широким масштабом социальной политики. Таким образом, понятие “шведская модель” не имеет однозначного толкования.

Основными целями данной модели, как уже отмечалось, в течение длительного времени были полная занятость и выравнивание доходов. Их доминирование может быть объяснено уникальной силой шведского рабочего движения. Более полувека — с 1932 г. (за исключением 1976–1982 гг.) — у власти находится Социал-демократическая рабочая партия Швеции (СДРПШ). В течение десятилетий с ней тесно сотрудничает Центральное объединение профсоюзов



Швеции, что усиливает реформистское рабочее движение в стране. Швеция отличается от других стран признанием полной занятости в качестве основной и неизменной цели экономической политики; шведский народ в целом — активный ее сторонник.

Стремление к равенству сильно развито в Швеции. Когда лидер социал-демократов Пер Альбин Ханссон в 1928 г. выдвинул концепцию Швеции как “дома народа”, где говорилось об общности интересов нации в создании “общего дома”, большие группы населения вне рабочего движения смогли принять его взгляды. В Швеции социал-демократические идеи привлекают значительную часть средних слоев.

Специфическими факторами, присущими именно Швеции, являются неизменный внешнеполитический нейтралитет с 1814 г., неучастие в обеих мировых войнах, рекордное по продолжительности пребывание у власти Социал-демократической рабочей партии, исторические традиции мирных способов перехода к новым формациям, в частности от феодализма к капитализму, длительные благоприятные и стабильные условия для развития экономики, доминирование реформизма в рабочем движении, утвердившем эти принципы в своих отношениях с капиталом (их символом стали соглашения между руководством профсоюзов и предпринимателями в Сальтсбадене в 1938 г.), поиск компромиссов на основе учета интересов различных сторон.

На экономическое развитие Швеции определенное влияние оказали культура и исторические предпосылки. Неотъемлемой частью шведских традиций является предпринимательство. Еще со времен викингов в Швеции известны предприятия по производству оружия и драгоценностей. Первая в мире компания “Стура Коппарберг” (основанная более 700 лет назад) появилась именно в Швеции; до сих пор она входит в дюжину основных экспортеров страны.

Успешное функционирование экономической системы зависит от динамики цен, конкурентоспособности шведской промышленности и экономического роста. В частности, инфляция — угроза как равенству, так и конкурентоспособности экономики. Следовательно, должны использоваться такие методы поддержания полной занятости, которые не приводят к инфляции и отрицательному воздействию на экономику. Как показала практика, дилемма между безработицей и инфляцией стала “ахиллесовой пятой” шведской модели.

С середины 70-х годов XX в. в связи с обострением конкурентной борьбы на внешних рынках и глубоким экономическим кризисом положение страны заметно осложнилось, и шведская модель стала “давать осечку”. В частности, некоторые отрасли промышленности, попавшие в глубокий структурный кризис, стали получать государственную помощь, причем в очень большом масштабе. Но, несмотря на мрачные прогнозы многих экономистов, Швеция смогла выйти из кризиса. Продолжающийся с 1983 г. непрерывный экономический подъем свидетельствует, что шведская модель смогла приспособиться к изменившимся условиям и показала свою жизнеспособность.

Шведская модель исходит из положения, что децентрализованная рыночная система производства эффективна, государство не вмешивается в производственную деятельность предприятия, а активная политика на рынке труда должна свести к минимуму социальные издержки рыночной экономики. Смысл этой модели состоит в максимальном росте производства частного сектора и как можно большем перераспределении государством части прибыли через налоговую систему и государственный сектор для повышения жизненного уровня населения, но без воздействия на основы производства. При этом упор делается на инфраструктурные элементы и коллективные денежные фонды.

В Швеции очень велика роль государства в распределении, потреблении и перераспределении национального дохода через налоги и государственные расходы, достигшие рекордных уровней. В реформистской идеологии такая деятельность получила название “*функциональный социализм*”.

## Организационные формы предприятий в Швеции

Существующая в Швеции экономическая система обычно характеризуется как *смешанная экономика*. В ее основе лежат рыночные отношения на конкурентных началах с активным использованием государственного регулирования, что составляет экономический базис шведской модели. Под смешанной экономикой понимают сочетание, соотношение и взаимодействие основных форм собственности в капиталистическом рыночном хозяйстве Швеции: *частной, государственной и кооперативной*. Каждая из этих форм заняла определенную “нишу” и выполняет свои функции в общей системе экономичес-

ких и социальных взаимосвязей. Подавляющее большинство (около 85 %) всех шведских компаний с числом занятых свыше 50 чел. принадлежит к частному капиталу. На частные предприятия приходится 75 % занятых в производственном секторе, из них 8 % работают в принадлежащих иностранному капиталу фирмах. Остальная часть занятых приходится на государство и на кооперативы (по 11–13 %). Государственный сектор расширился, а удельный вес кооперативного почти не менялся с 1965 г.

### ***Частные предприятия***

Ведущую роль в производстве товаров и услуг в Швеции играет частный сектор. В его рамках можно выделить крупный капитал, доминирующий в отраслях, которые определяют экспортную специализацию (прежде всего в обрабатывающей). Остальная часть частного сектора состоит из мелких и средних фирм. По этому критерию частные компании можно подразделить на 2 группы. К одной относится множество мелких фирм, в которых основатель, собственник и директор-распорядитель — часто одно и то же лицо. В другую группу входят крупные компании, зарегистрированные на фондовой бирже. За последние десятилетия в структуре собственности этой группы произошли большие изменения. Заметно снизилась доля акций, принадлежащих домашним хозяйствам (населению) и частным индивидуальным лицам — с 47 % в 1975 г. до 21 % в 1985 г., в то время как страховые, инвестиционные и нефинансовые компании, фонды, в том числе государственный Всеобщий пенсионный фонд (ВПФ), заметно увеличились — с 53 % в 1975 г. до почти 80 % на начало 90-х годов (включая 7 %, принадлежащих иностранцам). За послевоенный период произошло падение доли очень крупных индивидуальных акционеров — с 70 % в 1951 г. до примерно 20 % в 1985 г. — вследствие прежде всего высоких ставок налогов на доходы и собственность.

Таким образом, институциональная собственность в значительной степени заменила частных лиц. В настоящее время 20 крупнейших владельцев портфелей акций — учреждения. Особенно возросли доли нефинансовых, инвестиционных и страховых компаний, на которые в 1989 г. приходилось соответственно 14, 15 и 10 %.

Вместе с тем резко возросло и число шведов, владеющих акциями. Это объясняется как сокращением портфелей акций частных индивидуальных собственников, так и быстрым ростом числа компаний, зарегистрированных на Стокгольмской фондовой бирже.

Важную роль сыграло появление новой группы индивидуальных владельцев акций после создания в 1978 г. различных акционерно-инвестиционных фондов. Сбережения в этих так называемых всеобщих фондах под управлением банков или фирм получили разнообразные налоговые субсидии от правительства. До 1984 г. вкладчики имели скидку 30 % с налогов на свои годовые сбережения в дополнение к необлагаемым налогом дивидендам и приросту стоимости акций. В 1984 г. налоговая скидка была отменена, но остальные стимулы остались. В 1985 г. на эти инвестиционные фонды приходилось 6 % всех акций, и эта доля продолжала постоянно расти.

Экономика Швеции характеризуется высоким уровнем концентрации производства и капитала, а также монополизации в ведущих отраслях. На крупных предприятиях (с числом занятых свыше 500 чел.) сосредоточено примерно 40 % занятых в промышленности, а на мелких (до 50 чел.) — 17 %. При этом рост концентрации проявляется прежде всего на уровне крупных фирм. В одной из 20 крупнейших компаний трудится свыше 40 % рабочей силы в промышленности. На долю 200 крупнейших компаний приходится по 75 % объема производства, числа занятых, капиталовложений и экспорта Швеции.

В экономике Швеции очень высока монополизация производства, особенно в таких специализированных отраслях промышленности, как производство шарикоподшипников (СКФ), автомобилестроение (“Вольво” и “СААБ-Скания”), электротехника (“Электролюкс”, АББ, “Эрикссон”), деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная (“Свенская целлюлоза”, “Стура”, “Му ок Думше” и др.), самолетостроение (“СААБ-Скания”), фармацевтика (“Астра”, “Фармасиа”), производство специальных сталей (“Сандвик”, “Авеста”).

### ***Государственные предприятия***

Важнейшая функция государственного сектора в Швеции — аккумуляция и перераспределение значительных денежных средств на социальные и экономические цели. Государственный сектор имеет два уровня владельцев собственности: центральное правительство и местные (коммунальные) органы власти. Нижний уровень иногда выделяют в коммунальную форму собственности. Они, вместе составляя по форме собственности единое целое, различаются как по месту в сфере экономики, так и по масштабам деятельности (в каждом отдельном случае, но не в совокупности).

Государственный сектор и государственная собственность — разные понятия. Под государственной собственностью принято понимать предприятия, полностью или частично принадлежащие государству. Удельный вес государственной собственности в Швеции очень низок, но по размеру государственного сектора, который можно охарактеризовать как объем вмешательства государства в экономическую жизнь, Швеция занимает первое место среди развитых стран.

Размер государственного сектора может измеряться в таких показателях, как удельный вес государственных расходов, потребления и налогов в ВВП, а также населения, занятого в государственном секторе. В 1988 г. в нем работал 31 % работоспособного населения, государственное потребление составляло 30 % ВВП, а государственные капиталовложения — 3 %. Доля государственных расходов, включающих потребление, инвестиции и трансферты, в 1990 г. достигала более 60 % ВВП. Она возросла с 33 % в 1960 г. до 45 % в 1970 г., 50 % в 1975 г. и 67 % в 1982 г. (это рекорд капиталистического мира), а затем несколько снизилась. За последние десятилетия государственный сектор возрастал во всех странах, но в Швеции — наиболее активно.

Коммунальная собственность ограничена и по закону разрешена в сфере коммунальных услуг и жилищном строительстве.

Национализированные предприятия в основном сконцентрированы в сырьевых отраслях (горнодобывающей промышленности, черной металлургии), а также в судостроении, коммунальных услугах и в транспорте. В этих отраслях на национализированные или принадлежащие государству предприятия приходится больше половины всех товаров и услуг. Их основная цель — расширение производства с достижением прибыльности. Однако конец 70-х годов характеризовался убыточным расширением, особенно после национализации коалиционным буржуазным правительством в 1977 г. судостроительных и металлургических частных компаний и их дальнейшего слияния в результате структурного кризиса в этих отраслях с целью сохранения занятости. Правительство активно субсидировало эти компании до тех пор, пока возвратившиеся к власти социал-демократы в 1982 г. не покончили с политикой “кормления хромых уток”.

Государственная собственность принимает форму либо акционерных компаний, либо государственных предприятий. Последние имеют значительную свободу действий в финансовых и кадровых вопросах. Решения в области цен также принимаются ими самостоятельно. Они должны принимать издержки и приносить прибыль на вложенный капитал.

Созданный в 1977 г. для кооперации деятельности государственных предприятий холдинг “Статсферетаг” был реорганизован в 1983 г., когда из него вышла группа крупных компаний, занимающихся добычей и переработкой сырья, а оставшиеся вошли в фирму, получившую название “Прокордия”. Сейчас она объединяет около 15 фирм химической, фармацевтической, пивоваренной промышленности, машиностроения, производства потребительских товаров и услуг. В 1987 г. число занятых в “Прокордии” составило 25 тыс. чел.

Кроме “Прокордии” государственными и смешанными предприятиями являются горнодобывающая компания ЛКАБ, целлюлозно-бумажные АССИ и НСБ, металлургическая “Свенская сталь”, судостроительная “Цельсиус” и коммерческий банк “Нурдбанкен”. В начале 90-х годов число занятых в этих фирмах составило более 50 тыс. чел., а всего в государственных компаниях — около 160 тыс. чел.

Предприятия с государственным управлением предназначены для выполнения особых целей и в некоторых случаях по закону являются монополиями. На почту и связь — две крупнейшие государственные монополии — приходится более 60 % всех занятых на государственных предприятиях. Другая важная сфера — транспорт. Шведские государственные железные дороги составляют 95 % всех железных дорог в Швеции, и на них работает 33 тыс. чел. Около половины производства электроэнергии приходится на государственное предприятие “Ваттенфалль”. В последние годы оно занялось также исследованиями в области новых (солнце, ветер и вода) и традиционных (уголь, торф и природный газ) источников энергии.

Центральное правительство оказывает решающее воздействие на экономику страны посредством различных экономических инструментов, основной из которых — государственный бюджет.

В Швеции более 50 % государственных расходов составляют трансфертные платежи, т. е. перевод доходов в частный сектор (домашним хозяйствам и предприятиям), в том числе пенсии, жилищные субсидии, пособия для детей, сельскохозяйственные и промышленные субсидии. Сюда же входят выплаты процентов по государственному долгу.

Оставшиеся после вычета трансфертных платежей из общих государственных расходов средства составляют государственное потребление и инвестиции. На государственное потребление приходится порядка 90 % оставшейся суммы, в том числе почти 2/3 тратится на здравоохранение, образование, государственную администрацию и др. Большая часть государственного потребления состоит из зар-

платы государственных служащих — медицинских работников, учителей и др. Основная часть коммунальных расходов приходится на здравоохранение, социальные услуги, охрану окружающей среды (около 30 %), образование (около 21 %), электро- и водоснабжение (12 %), досуг и культуру (5 %), транспорт и связь (5 %).

Основа шведской системы социального страхования — различные виды социальных пособий, которые также являются важным инструментом политики распределения. В 1988 г. сумма переводов домашним хозяйствам из сектора социального страхования составила 109 млрд крон, в том числе более 50 % — на пенсии. Всего же расходы сектора социального страхования достигли 134 млрд крон.

Финансирование государственных расходов в Швеции комплексное. Различные части государственного сектора имеют собственные источники доходов. Кроме того, коммуны и сектор социального страхования получают дотации, в основном от центрального правительства. Для последнего основной источник доходов — косвенные доходы.

В 1988 г. налоги и взносы на социальное страхование, выплаченные государству, составили 340 млрд крон, или 90 % всех доходов центрального правительства (378 млрд крон). Косвенные налоги составляют 50 % этой суммы, налоги на социальное страхование — 15 %.

Для местных властей основной источник финансирования — подоходные налоги (60 %). Государственные трансферты коммунам в 1990 г. составили около 70 млрд крон, что составляет 25 % их доходов и являются дотациями коммунам с низкими налогами, компенсацией потерь от налогообложения, помощью и субсидиями на инвестиции.

В секторе социальных услуг взносы предпринимателей и трудящихся на социальное страхование — основной источник доходов.

Государственный сектор наиболее развит в сфере услуг. В социальных услугах, составляющих половину всей сферы услуг, доля государства — 92 %, в образовании и НИОКР — 88,7, социальном страховании — 98,2 %. В целом же по статистике на государство приходится 49 % занятых в секторе услуг, а с учетом государственных компаний — 56 %.

Государственный сектор — важный источник повышения эффективности экономики. Этому способствует, например, хорошее качество таких важных государственных услуг, как транспорт и связь, система образования, и низкие издержки на них. В этом четко проявляется взаимодействие частного и государственного секторов —

рост доходов от первого через налоговые и другие поступления в государственный бюджет используется для увеличения прежде всего государственных услуг населению, что в свою очередь способствует большей эффективности экономики, основу которой составляет частный сектор.

### ***Кооперативы***

Важную роль в развитии шведской экономики играет кооперативное движение. Оно распространено по всей стране и имеет сильные позиции. Кооперативы способствовали превращению Швеции из аграрной страны в промышленно развитую, процветающую. Велика роль кооперативов в сельском хозяйстве, промышленности, розничной торговле, жилищном строительстве и других сферах деятельности.

Кооперативы делятся на производственные и потребительские. Производственные кооперативы с числом занятых около 50 тыс. чел. доминируют в производстве молока и мяса и занимают важное место в производстве других продуктов, а также в целлюлозно-бумажной промышленности. Потребительские кооперативы с общим числом занятых 70 тыс. чел., из которых примерно половина приходится на два крупнейших, играют важную роль в розничной торговле.

В смешанной экономике кооперативное движение действует в качестве “третьей силы”, или третьей альтернативы частной и государственной собственности, основываясь на принципах демократии и пользуясь широкой народной поддержкой. В некоторых областях — особенно среди потребительских кооперативов — кооперация стала уравнивающей силой на рынке в интересах простых людей, например в вопросах ценообразования. В прошлом потребительские кооперативы выдержали немало “битв” с частными картелями. Эту роль они играют и сейчас, хотя и в менее драматичных формах.

На кооперативы в Швеции приходится 5 % промышленного производства, 7,5 % занятости в промышленности, 14 % — в розничной торговле и 5 % от числа всего работающего населения. В Швеции более 65 % домашних хозяйств связаны с кооперативами. На потребительские кооперативы приходится 20 % продаж товаров повседневного спроса. От 50 до 70 % продовольствия, потребляемого в Швеции, производится фермерами, входящими в кооперативы, а по молоку и мясу эта доля равна соответственно 99 и 80 %.



Термин “кооператив” обычно относится к экономическому понятию, основывающемуся на совместных действиях и взаимопомощи. Кооперативное предприятие должно иметь прямую связь с нуждами и экономическими интересами его членов. Среди принципов кооперативного движения выделим следующие: свобода членства — никто не может быть исключен, кроме случаев нарушения устава; независимость от политических партий и вероисповедания; демократическое управление — “один член — один голос”; ограничение доходов на вложенный пай, кооперативное общество — ассоциация людей, а не капитала; накопление капитала на развитие и экономическую самостоятельность; просветительская деятельность; взаимодействие кооперативов.

Кооперативное движение возникло в Швеции во второй половине XIX в. Но решающий прорыв произошел в 90-х годах XIX в. и следующие за ним десятилетия вследствие промышленной революции и возникновения растущего рабочего класса в новых городских районах. Кооперативное движение нашло поддержку среди членов других народных движений: “свободного”, религиозного, трезвости, крестьянского, рабочего — в лице его политической и профсоюзной частей. В 1896–1899 гг. появилось более 200 новых потребительских кооперативных ассоциаций. В 1899 г. они образовали кооперативный союз.

Кооперативный союз — национальная организация шведских самоуправляющихся обществ потребительских кооперативов. Число членов этих обществ постепенно возросло, а число обществ заметно сократилось вследствие слияний: с 950 в 1920 г. до 120 в 1991 г. Общества различаются по числу членов от 306 тыс. до 67 тыс. чел. Всего же в потребительских кооперативах в Швеции состоит 2 млн чел. Кооперативный союз занимается торговлей, производством, банковской, издательской, туристической и просветительской деятельностью. Он имеет более 80 торговых отделений, в том числе за рубежом, ряд заводов по переработке продовольствия, в частности мукомольные, пекарни, по упаковке мяса, пивоваренные и консервные, а также несколько промышленных предприятий.

Сфера деятельности предприятий широка; помимо упомянутых существуют жилищные, страховые, туристические, автомобильные и даже похоронные кооперативы.

Таким образом, кооперативы играют очень важную роль в современном шведском обществе. Но происшедшие в 50–60-х годах

XX в. сдвиги к укрупнению предприятий с целью снижения издержек оказали воздействие и на кооперативы, также как и на другие виды бизнеса. Эта тенденция стала серьезно угрожать демократии в кооперативах. В настоящее время кооперативное движение ищет пути усиления влияния рядовых членов на положение дел в кооперативах.

## **Социально-экономическая политика в Швеции**

### ***Принципы социально-экономической политики***

Основной принцип социально-экономической политики Швеции был сформулирован в конце 60-х годов XX в., но не потерял своей актуальности и в настоящее время. В свое время известный политический деятель, премьер-министр страны П. Эрландер определил его так: “Человек должен иметь возможность применять свои способности для иного, чем для борьбы за сносное существование. Единство устремлений, уважение к ближнему, чувство причастности к общим целям и задачам, влияние на жизнь общества так же важны для человеческого существования, как и рост материального благополучия” [6].

В соответствии с этим принципом высокие расходы предприятий на социальную сферу, система социальных гарантий и материальное благополучие (уровень оплаты труда в Швеции один из самых высоких в мире) рассматриваются руководителями как средства и необходимые условия, способствующие раскрытию человеческой индивидуальности, а повышение жизненного уровня работников — как воздействие на их социальный статус, классовое сознание. Повышение благосостояния — цель производства в стране.

Согласно идеологии шведов по мере развития общества государство становится все более демократичным, ряд его функций отмирает, так как в Швеции происходит процесс сближения классов. А бесклассовым является только то общество, в котором обеспечены всеобщая занятость, высокий жизненный уровень всех групп и социальных слоев, в котором всем его членам предоставлены равные возможности в политической, экономической и культурной жизни и члены общества которого имеют равные шансы для развития личности в соответствии с ее желаниями и способностями, а также одинаковую ценность.

Все это достигается, когда каждый трудоспособный человек обеспечен работой, за которую он получает адекватное его трудовому вкладу вознаграждение. Конечно, полная адекватность не может

быть достигнута. Нет ее и в Швеции, но что касается уровня оплаты труда и уровня занятости, то они самые высокие в мире.

Достижению равенства в обществе способствует предоставление государством бесплатных или дешевых качественных услуг в наиболее важных сферах жизни. К ним относятся система семейных пособий для детей, бесплатное школьное образование и питание, обеспечение в старости жильем, развитие сферы досуга.

В Швеции государством провозглашено равное право всех на высокий уровень жизни. Например, в США индивид выбирает услуги социальной сферы, руководствуясь своими доходами и семейным положением. В Швеции же существует единая для всех система здравоохранения, образования, пенсионного обеспечения. Каждый шведский работник, выплачивая налоги в соответствии со своими доходами, может рассчитывать на одинаковые по количеству и качеству услуги и льготы.

Государство в Швеции обеспечивает равные стартовые возможности всем гражданам, поскольку в стране хорошо развиты системы дошкольных детских учреждений и школьного обучения. Правительство проводит политику не “подтягивания” уровня жизни широких слоев к уровню жизни элиты, а реализации прав каждого шведа на государственные услуги самого высокого качества, постоянного улучшения социального обеспечения всего населения.

### ***Политика заработной платы и налогов***

Большое внимание в Швеции уделяется реализации так называемой политики солидарных требований в области оплаты труда. Она проводится с конца 50-х годов и вместе с налоговой и социальной политикой рассчитана на достижение более оптимальной структуры доходов. Концепция этой политики разработана членами руководства Центрального объединения профсоюзов Швеции, учеными с мировым именем — экономистами Р. Мейдернером и Е. Реном.

Формирование заработной платы в стране осуществляется на коллективно-договорной основе и государство непосредственно не участвует в этом процессе, за исключением редких случаев. Участие государства выражается косвенно: через налоговую и валютную политику, контроль над ценами, а также регулирование трудовых ресурсов.

Реализация принципов солидарности — основа формирования заработной платы на предприятиях. Суть этого принципа состоит в

том, что ставки заработной платы для работников одной специальности, равной квалификации, выполняющих сопоставимые работы, одинаковы для всех предприятий отрасли. Важная особенность шведской системы заработной платы состоит еще и в том, что различия в ставках обоснованы типом и характером выполняемой работы и не зависят от уровня рентабельности ни отдельной компании, ни отрасли в целом.

При этой системе разница в тарифах не определяется законами рынка. Основой дифференциации служит система норм, которые разрабатываются совместно профсоюзом и предпринимателями на базе единой для всего рынка рабочей силы системы оценки труда.

Самые высокие тарифные ставки в экспортных отраслях. Предприятиям, поставляющим продукцию на внутренний рынок, приходится “доводить” ставки заработной платы, определяемые в коллективном договоре, до уровня ставок высокоприбыльных экспортных производств. Поэтому компании, получающие прибыли ниже среднего уровня по всей экономике, разоряются, поскольку они не способны выплачивать заработную плату, эквивалентную самой конкурентоспособной отрасли, либо оказываются вынужденными постоянно повышать эффективность своего производства. В итоге в промышленности Швеции преобладают высокоприбыльные отрасли, и ставки заработной платы удерживаются на высоком уровне, так как нерентабельные компании закрываются.

Результат этой уникальной с точки зрения мирового опыта политики заработной платы таков: разница между самой высокой и самой низкой ставками заработной платы работников, выполняющих работу, одинаковую по количеству и качеству затрачиваемого труда, составляет 10 %.

Другой важный результат — выравнивание оплаты труда мужчин и женщин: за равный с мужчинами труд женщина получает в отраслях материального производства около 92–96 % заработной платы мужчин.

Оплата труда служащих выше, чем у рабочих. Так, жалование служащих в промышленности на 41 % выше зарплаты рабочего-металлиста или рабочего машиностроительной промышленности.

Годовой доход средней шведской семьи составляет около 124 тыс. крон, из которых на социальные дотации государства приходится около 16 %.

В Швеции установлены два вида налогов на личные доходы работников: пропорциональный, направляемый в местные бюджеты, и прогрессивный, который платят центральному правительству.

Максимальная ставка налога на средний доход работника, занятого полный рабочий день, составляет 50–65 %, но фактически в связи с разного рода льготами она несколько ниже. Максимальная прогрессивная ставка на доходы служащих достигает 80 %.

Хотя уровень налогообложения в Швеции один из самых высоких в развитых странах, тем не менее налоговая система построена так, что с ее помощью государство в определенной степени выравнивает доходы граждан.

Например, руководящий сотрудник компании “Вольво” получает 500 тыс. крон в год, но после уплаты налогов и страховых взносов у него остается не более 155 тыс. крон, или 13 тыс. крон в месяц. У квалифицированного рабочего с заработной платой 90 тыс. крон в год после выплаты налогов и взносов доход понижается до 60 тыс., или 5 тыс. крон в месяц.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что социальные проблемы занимают основное место в шведской модели “государства благосостояния”, а их решение обеспечивает социальные гарантии людям, находящимся в разных ситуациях.

### ***Система социального обеспечения***

Главными принципами системы социального обеспечения работников в Швеции являются всеобщность (равное право для всех работников — постоянных жителей страны при наступлении конкретных обстоятельств получить определенный вид обеспечения), многообразие видов (пенсии, пособия, содержание в домах престарелых и т. п.), высокие размеры пособий, соответствующие сложившемуся в обществе уровню потребностей.

Если принять всю сумму расходов на социальное обеспечение за 100 %, то, согласно статистическим данным 1997 г., доля в ней центрального правительства составляет 27 %, местных органов власти — 31, бюджетов предприятий — 41, а доля застрахованных — всего 1 %.

В настоящее время Швеция — единственная страна в мире, где доля государственных расходов на социальное обеспечение в ВВП

превышает 42 %. Структура указанных расходов в 1997 г., т. е. их удельный вес в ВВП страны, приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

**Структура государственных расходов на социальное обеспечение**

Вид социального обеспечения	Удельный вес в ВВП страны, %
Пенсии	12
Пособия по временной нетрудоспособности	11
Пособия по нетрудоспособности в связи с производственной травмой	0,3
Пособия по безработице, расходы государства на организацию общественных работ	2
Семейные пособия	5
Жилищные пособия	5
Пособия на получение образования	7
Всего	42,3

Наиболее важными видами социального обеспечения являются пенсии (по старости, за выслугу лет, по инвалидности, по случаю потери кормильца) и пособия (по временной нетрудоспособности, на детей, малообеспеченным семьям, многодетным семьям, различные семейные пособия, на жилье, на получение образования, по безработице).

Шведы — стареющая нация. В среднем на каждого пенсионера приходится три работающих. Пенсионеры составляют 17 % населения (в США — 12 %).

Уровень пенсионного обеспечения рядового шведа позволяет не менять кардинально образ жизни при уходе на пенсию. Пенсия по старости считается всеобщей, т. е. ее получают все граждане при достижении 65 лет и инвалиды от рождения.

В основу исчисления любого вида пенсии в Швеции положен принцип нормирования. Пенсия определяется в процентах от базовой суммы, которая приближается к прожиточному минимуму.

Пенсия за выслугу лет введена с 1959 г. Страхования по этому виду пенсионного обеспечения обязательно распространяются на всех экономически активных лиц, включая мелких предпринимателей. Главное условие ее получения — работа не менее 3 лет по найму. Кроме того, для выплаты этой пенсии необходим стаж в 30 лет.

Право на получение пенсии за выслугу лет имеют лица, достигшие 65 лет. Размер пенсии зависит от дохода ее получателя, но в принципе она составляет около 60 % от среднего дохода за те 15 лет (из трудового стажа в 30 лет), когда зарплата была наибольшей.

Страхование на случай травмы на производстве, по дороге на работу или с работы, а также на случай профессионального заболевания — один из самых старых видов обязательного социального страхования в стране. Он введен в 1916 г., а страхование по болезни и инвалидности — в 1891 г. Действующим законодательством предусмотрено, что получившим травму или профессиональное заболевание выплачиваются пенсия и пособие на возмещение расходов на медикаменты в течение не более чем 90 дней. По истечении этого срока инвалид получает страховое возмещение по страхованию жизни, которое выплачивается в сумме, соответствующей полному (100 %) заработку.

В дополнение к перечисленным видам государственных пенсий работники могут компенсировать потерю доходов следующим образом. Служащие государственных предприятий и большинство служащих частных компаний имеют право на пенсию, которая выплачивается им по условиям коллективных договоров тех компаний и предприятий, на которых они работали. Ряд банков, кооперативов, компаний заключают с работниками договоры личного страхования на случай утраты трудоспособности в пожилом возрасте. Кроме того, чтобы иметь дополнительные гарантированные средства в старости, около 2 % работников заключают договоры со страховыми компаниями на выплату им регулярных страховых возмещений по достижении 65 лет.

Уровень безработицы в Швеции составляет 1,8–2,2 %; для многих стран этот показатель считается полной занятостью. Государство не только занимается трудоустройством безработных, но и поддерживает их материально. Выплата пособий по безработице проводится по прошествии пяти дней после потери рабочего места. Максимальный срок предоставления материальной помощи составляет 300 дней для лиц моложе 55 лет и 450 дней для лиц более старшего возраста.

При этом безработный должен быть членом общества добровольного страхования на случай безработицы. Если же он не является таковым, то он может получать пособие максимум 150 дней.

Согласно договору страхования пособие должно возмещать до 90 % прежнего заработка, но в реальной действительности его размер колеблется в пределах 45–90 %. В минимальном размере пособие получает небольшое число лиц.

На основании изложенного выше можно сделать вывод о том, что в экономике Швеции за счет высокой развитости сферы социального обеспечения поддерживается высокий уровень платежеспособного спроса, материальной обеспеченности работников.

## **Рынок труда**

### ***Занятость и безработица***

Швеция относится к числу стран с высокоразвитым рынком труда, который характеризуется организованным предпринимательством, высоким уровнем членства работников в профсоюзах, мирным сотрудничеством предпринимателей и профсоюзов и высокой организованностью трудовых отношений.

К середине 90-х годов свыше 53 % всего населения Швеции и 84,5 % в возрасте от 16 до 64 лет относилось к экономически активному населению, которое с 1970 г. возросло на 20 %.

При довольно низком приросте населения и увеличении продолжительности жизни доля экономически активного населения в возрасте от 16 до 64 лет снижается. Однако большой приток иммигрантов после Второй мировой войны пополнил рынок рабочей силы. Иностранцы сейчас составляют 5 % всех занятых. Приток иммигрантов был особенно заметным в 60-х годах, когда промышленности была нужна рабочая сила, а условия труда в Швеции были привлекательными, и достиг своего пика в 1970 г.

Из северных стран, главным образом из Финляндии, приехали 60 % иммигрантов. Они имеют такие же права на рынке труда, как и шведы. Иммигрантам из пяти северных стран — Швеции, Норвегии, Дании, Финляндии и Исландии, — которые составляют единый рынок рабочей силы, желающим работать и поселиться в другой северной стране, не требуется разрешения на работу и жительство. Они могут пересекать границу без паспорта и, где бы они не жили, входить в соответствующий страховой фонд по безработице и получать государственную помощь, включая переквалификацию.

В Швеции полная занятость достигается активной ролью государства при более пассивной роли профсоюзов, поскольку с безработицей нельзя справиться путем снижения заработной платы, а при повышении спроса на рабочую силу профсоюзы не могут обеспечить стабильность цен умеренными требованиями прибавки заработной платы. Следовательно, центральным пунктом шведской мо-



дели “государства благосостояния” было то, что ответственность за полную занятость и экономическую стабильность несет правительство, а профсоюзы совместно с организациями предпринимателей отвечают за процесс формирования заработной платы.

По формулировке Е. Рена, главного творца шведской модели “государства благосостояния”, решение проблемы “безработица — инфляция” сводится к следующему: “... применять набор всеобщих налоговых и денежных ограничений, которые удерживают цены на таком низком уровне относительно заработной платы, что предприниматели сами эффективно противостоят инфляционным требованиям повышения заработной платы. Затем обеспечить полную занятость специальными мерами, называемыми политикой на рынке труда” [6]. Сущность шведской модели составляет сочетание общих экономических мер по поддержанию спроса несколько ниже уровня, гарантирующего работу всем и везде, и активной селективной политики на рынке труда и в области капиталовложений, направленных на поддержку слабых групп, отраслей и регионов.

Общая структура занятости в Швеции по данным на 1997 г. отражена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

**Структура занятости в Швеции по данным на 1997 г.**

№ п/п	Отрасли	Кол-во занятых, тыс. чел.	
		муж.	жен.
1	Сельское хозяйство, охота, лесничество	89	31
2	Рыболовство	4	—
3	Шахты, каменоломни	7	1
4	Индустрия	560	200
5	Электро-, газо-, водоснабжение	26	7
6	Строительство	212	18
7	Торговля	280	228
8	Ресторанный, гостиничный бизнес	44	56
9	Транспорт	180	81
10	Финансы, банковское дело	36	46
11	Недвижимость, аренда	225	147
12	Органы администрации, охраны порядка	105	95
13	Сфера образования	96	192
14	Медицина, здравоохранение	103	716
15	Сфера услуг, другие виды деятельности	91	105
Всего		2058	1923

Таким образом, правительство Швеции в соответствии с пунктами модели “государства благосостояния” делает все возможное для обеспечения полной занятости всего трудоспособного населения и снижения уровня безработицы в стране, который для многих ведущих стран мира считается уровнем, соответствующим полной занятости.

### ***Политика в области образования и переквалификации работников***

Важным структурообразующим элементом “государства благосостояния” является система образования и переквалификации работников. С помощью учреждений этой системы государство осуществляет переподготовку кадров, облегчает предпринимателям наем лиц требуемой квалификации, программирует состояние рынка труда.

Система образования и переквалификации работников была модифицирована и усовершенствована в 70-х годах XX в. Одной из причин этого являются специфические условия развития национальной экономики. До 70-х годов крупные шведские компании выпускали такие виды продукции, аналогов которых не было в мире (особые марки стали, некоторые виды подшипников, уникальную продукцию машиностроительных отраслей и т. п.), а значит, и не было конкурентов. И все же главной статьей экспорта были сырьевые товары, в частности железная руда и лес. Начиная с 80-х годов основной статьей шведского экспорта стала та продукция, которая на мировом рынке конкурирует с аналогичными товарами других стран. Следовательно, резко возросли требования к ее конкурентоспособности. Выпускать такую продукцию может только рабочая сила с высокой профессиональной подготовкой.

Другая причина — быстрый рост сектора услуг, в котором, например, в 1995 г. было занято 75 % работников. В 90-х годах сотни тысяч промышленных работников (немалый показатель для этой страны) сменили профессию или вид деятельности.

Как считают шведские экономисты, инвестиции в систему образования и переквалификации способствуют повышению конкурентоспособности и экономическому росту. Вот почему с конца 70-х годов растут расходы государства на эту сферу.

Несмотря на повышение уровня подготовки специалистов в вузах, ценность этого вида ресурсов на рынке труда в Швеции умень-

шается. Если 30 лет назад высшее образование было достаточной предпосылкой для получения работы, то теперь — только необходимой. Окончание университета в 60-х годах почти автоматически означало получение хорошо оплачиваемой работы. Современному же выпускнику вуза гарантируется лишь возможность получения рабочего места, причем не обязательно по специальности и без перспектив продвижения по службе.

Поэтому специальные государственные органы особое внимание уделяют дальнейшему совершенствованию системы высшего образования с целью достичь соответствия задач обучения новым тенденциям в экономике и подготовки кадров — реальному спросу на них.

Кроме того, решением большинства руководителей шведских предприятий принята единая общегосударственная система непрерывного (возобновляющегося) образования. Суть ее такова: период обучения не ограничивается возрастом, человек должен совмещать учебу и работу в течение всей трудовой деятельности. В стране открыты учебные заведения типа курсов сокращенного обучения, на которых можно получить образование, приравненное к среднему специальному или даже высшему, т. е. получить второе высшее образование.

Особенность такого вида образования состоит в том, что работник получает знания, достаточные для выполнения узкопрофессиональных заданий предприятия. Финансируются такие курсы в основном из бюджета государства (47,2 % от общей суммы финансируемых средств) и муниципалитетов (42,8 %). При этом трудовой стаж определяется следующим образом (в баллах): наибольшее количество баллов присуждается за работу по специальности, наименьшее — при уходе за детьми младше 10 лет и за больными, при прохождении службы в армии.

По мнению шведских специалистов, такая система непрерывного образования позволяет повышать шансы тех лиц, которые оказываются без работы. В результате ее использования в последнее десятилетие в Швеции резко снизилась миграция населения, связанная с поисками работы.

В условиях снижения уровня безработицы, особенно среди молодежи и лиц старшей возрастной категории, в стране с 1984 г. действуют многочисленные курсы целевого назначения, которые дают возможность получить остродефицитные для определенного периода

времени профессии. Перечень этих профессий устанавливает Управление рынком рабочей силы, исходя из необходимости устранения узких мест в экономике. Учащиеся курсов получают пособия на переквалификацию или профессиональную подготовку. Учитывая тот факт, что не все работники стремятся повысить свою квалификацию, в стране реализуются меры, направленные на расширение системы обучения непосредственно на производстве. Компании, которые занимаются переобучением своего персонала, получают специальные ассигнования от Управления рынком рабочей силы. В регионах с высокой безработицей правительство предоставляет компаниям на эти цели средства из государственного бюджета либо выделяют дотации, позволяющие увеличить фонды заработной платы. В целом ассигнования государства на повышение квалификации и переквалификацию работников составляют 3 % ВВП.

Неординарность шведской политики в области переквалификации работников позволяет, во-первых, резко снизить уровень безработицы в стране; во-вторых, сократить миграцию населения, связанную с поиском работы; в-третьих, целесообразно использовать экономический цикл и превращать период застоя в экономике в период циклического подъема в области профобразования, когда переквалификация проводится с учетом ожидания спроса на определенные профессии.

### ***Трудовые конфликты и посредничество***

В Швеции создана продуманная система избежания забастовок и конфликтов на производстве. В случае возникновения конфликтных ситуаций законодательство предоставляет возможности для проведения переговоров. При неудачных предварительных переговорах официальная забастовка может быть объявлена не ранее, чем через неделю после предупреждения. Эта неделя дается для попыток избежать конфликта, и на этой стадии ведутся переговоры между конфликтующими работниками и посредником, которого назначает руководство (или группой посредников).

Право профсоюзов прибегать к забастовке ограничено. Так, если подписанный контракт уже действует, нельзя проводить забастовки при конфликте, связанном с ним. Забастовка солидарности с использованием незаконных мер запрещена вообще.

В 60 — начале 70-х годов XX в. на шведском рынке труда было гораздо больше забастовок, локаутов и т. п., чем в настоящее время. Поэтому в 70-х годах было проведено реформирование системы управления производством, основной целью которого было подключение рядовых работников предприятий к процессу управления.

Вопрос об участии работников в управлении производством был одним из наиболее сложных на рынке труда Швеции в те годы. Много изменений происходило на уровне цеха, компании, владения собственностью.

Участие на уровне цеха относилось к основной цели реформы — повышению влияния работника на его положение в производстве. Фирмы и государство проявили большой интерес к новым системам организации труда. Некоторые компании, например “Вольво” и “СААБ-Скания”, привлекли внимание своими попытками улучшить дизайн производства и условия труда. Крупные заводы были разделены на небольшие независимые зоны труда, и многие полномочия были делегированы руководителям более низкого уровня и мастерам.

Соучастие работников на уровне компании в Швеции происходит исключительно через профсоюзы. На этом уровне представительство профсоюзов в совещательных органах фирм началось с подписания в 1916 г. соглашений Объединения предпринимателей Швеции с Центральным объединением профсоюзов Швеции и Центральным объединением профсоюзов служащих. Эти соглашения были заменены вступившим в силу с 1977 г. законом “О совместных решениях в трудовых отношениях”, согласно которому местные профсоюзы могут назначать представителей от работников подразделений в совет директоров частной компании с числом занятых не менее 25 чел. Они имеют право на два места в совете директоров и два места заместителей. В компаниях с числом занятых тысяча и более человек, действующих в разных секторах экономики, работники могут назначить трех членов совета директоров и трех заместителей.

Однако у таких представителей трудовых коллективов никогда не может быть большинства голосов. Они имеют те же права и ответственность, как и другие члены правления, но по некоторым вопросам, где интересы компании и профсоюзов расходятся (например, при трудовых конфликтах), они не должны участвовать в обсуждениях

на правлении. Профсоюзы и предпринимателей, нарушающих закон “О совместных решениях в трудовых отношениях”, наказывают через суд. Данный закон действует везде, где занят хотя бы один член профсоюза.

Итак, в Швеции существует довольно организованное движение профсоюзов (по оценкам мировых экспертов, шведские профсоюзы — одни из самых активных в мире). Через них работники могут активно влиять на процесс принятия решений высшим руководством, что ведет к избежанию появления конфликтных ситуаций на предприятии. Каждый работник имеет высокий социальный статус, что связано с осознанием высшим руководством этой необходимости для достижения целей предприятия.

### **Некоторые особенности шведского менталитета и деловой этики**

Шведы известны в мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к западногерманской, но, пожалуй, не столь суха. К ее характерным чертам относятся прежде всего прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в деловых отношениях.

Шведские бизнесмены имеют репутацию больших формалистов, хотя это далеко не всегда соответствует действительности, особенно среди молодого поколения.

Уровень квалификации шведских бизнесменов довольно высок. Его повышением занимаются специальные высшие учебные заведения, университеты, всевозможные курсы и т. д. Система обучения предполагает не только теоретическую подготовку специалистов, но и получение практических навыков — стажировку в шведских и иностранных компаниях и организациях. Фирмы не скупятся на постоянное повышение уровня профессиональной подготовки своих сотрудников, а также на получение ими знаний в таких областях, как маркетинг, менеджмент, совершенно обоснованно считая это необходимой составляющей успеха. Кроме того, деловые люди Швеции, как правило, владеют несколькими иностранными языками, и в первую очередь — английским. В своих партнерах они особенно ценят профессионализм.

Большая популярность в мире шведской модели “государства благосостояния” порождает особый интерес к этой стране.

В отличие от южной напористости итальянских фирм, предприимчивости американских, педантичности немецких шведские компании, продукция которых нередко превосходит по качеству мировые аналоги, часто не проявляют высокой активности в ее рекламе и поиске партнеров, считая, что она сама найдет покупателя.

Например, в сложных условиях работы на рынке Украины требуются особое терпение, выдержка, бойкость, напористость в преодолении многочисленных препятствий, умение “преподнести” свою продукцию. К тому же сложившаяся у нас в стране практика предполагала выбор партнеров и заключение контрактов исходя из наиболее низких цен и наиболее значительных скидок независимо от других, зачастую более важных показателей или стратегических целей, например качества, потребности заказчика именно в данном товаре, технологии, многоступенчатости сделки, возможного проигрыша на начальных этапах и существенного выигрыша на заключительном и т. д. В таких условиях шведские фирмы часто проигрывают компаниям других стран в гибкости и не выдерживают конкуренции с ними на нашем рынке. Кроме того, шведы считают, что легче зарабатывать деньги на внутреннем и традиционных рынках, чем еще на недостаточно развитом, хотя и гигантском рынке стран СНГ.

Шведская модель “государства благосостояния” имеет на Западе и другое название — “функциональный социализм”, т. е. социализм, основанный не на ликвидации частной собственности и радикальном изменении управления производством, а на осуществлении государством функции перераспределения национального дохода в соответствии с приоритетом общественных потребностей в целях достижения большего социального равенства.

Шведские менеджеры, руководители высших уровней управления на первое место ставят решение проблем социальной обеспеченности своих подчиненных, работников предприятий и фирм. Работники, которым гарантировано социальное обеспечение и которые имеют достаточно привлекательные условия труда, гораздо качественнее выполняют свою работу и задания руководителя, повышают квалификацию на постоянно действующих на предприятиях всевозможных курсах.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Назовите основные предпосылки развития шведской модели менеджмента.
2. Раскройте сущность шведской модели “государства благосостояния”.
3. Дайте характеристику организационных форм предприятий в Швеции.
4. Назовите основные принципы социально-экономической политики в Швеции.
5. Назовите особенности формирования заработной платы и системы социального обеспечения.
6. В чем выражается политика в области образования и переквалификации работников?
7. Каковы характерные особенности шведского менеджмента и деловой этики?

### ***4.5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ. ФИНСКИЙ ОПЫТ***

Стимулом к разработке системы управления по результатам послужила неудовлетворенность руководителей финских предприятий американской системой управления по целям. Определенное влияние на развитие такого типа управления оказало также японское управленческое мышление.

Финская школа управления на сегодняшний день — одна из самых молодых. Финляндия является крупным торговым партнером стран Балтии, России и Украины, поэтому опыт управления организациями в Финляндии представляет для них большой интерес в силу того, что эта концепция на практике приносит ощутимые результаты. Настоящая теория управления в Финляндии — это некая практическая “философия” управления (стратегическое управление, ситуационное управление, интегрированное развитие руководителей и организаций и т. д.).

Основная концепция авторов современного финского менеджмента (Тимо Санталайнена, Эеро Воутилайнена, Пертти Поррение и Йоуко Х. Ниссена), в течение последних 20 лет активно работающих в области совершенствования системы управления организациями в Финляндии, посвящена нацеливанию руководителей на результативность. Концепция управления по результатам формировалась шаг за шагом [21; 26]. На сегодня эта система внедрена на многих предприятиях и в организациях Финляндии. Успехи в экономике, особенно за последнее время, — убедительное доказательство умелого управления.



## Понятие управления по результатам

Управление является взаимодействием между руководителем и подчиненным ему персоналом, гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов в целях выполнения задач и достижения целей, стоящих перед организацией. Основная идея управления по результатам заключается в том, что ни одна организация не представляет никакой ценности сама по себе, но она является упорядоченной формой, которая объединяет отдельных индивидов и их группы для достижения определенных результатов (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Управление персоналом и управление деятельностью

**Управление по результатам** — это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели, определенные и согласованные всеми членами организации. При этом эффективно используются особенности хозяйственной ситуации, творческие способности людей, а также стили и техника управления. Управление по результатам в каждой организации уникально, потому что состоит в разъяснении каждому работнику смысла его труда, в создании условий для свободного развития физических и умственных способностей человека для достижения совместно согласованных результатов и улучшения уровня жизни. Труд в системе управления по результатам не имеет принудительного характера, т. е. его содержание, последовательность, место и время выполнения обуславливаются только результатами, в определении которых участвует и руководство, и персонал.

Исходя из этого, можно дать следующую схему управления:

1) управление деятельностью, которое складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы, контроля за выполнением заданий;

2) управление персоналом, к которому относятся обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация работников;

3) управление важнейшими связями организации;

4) постоянное совершенствование управления деятельностью организации и персонала, внешними связями организации, в том числе улучшение планирования деятельности предприятия, исследование и развитие микроклимата в организации, совершенствование разделения труда.

В условиях управления по результатам инициативный и творческий персонал — ценнейший ресурс. Источником такого управления является убеждение в том, что каждый человек способен к саморазвитию независимо от того, на каком уровне организации он работает. При этом руководитель должен быть демократичным, гибким, готовым к сотрудничеству, уделять основное внимание результату, доверять работнику и делегировать ему обязанности, а также давать возможность подчиненным добиваться успеха. По своему характеру работа такого руководителя, в отличие от традиционных методов руководства, основывающихся на приказах, заключается в оказа-

нии влияния на поведение и действия людей, через их мотивирование на достижение общих целей организации. Действия руководителя определяются тем, как он представляет себе свои функции и задачи, какую позицию занимает по отношению к ним, из каких предпосылок исходят его действия. Следовательно, действия руководителя — это стиль, способ его работы.

Финская школа подготовки и переподготовки руководителей, которая за последние два десятилетия достигла международного уровня, выделила ряд важнейших факторов, необходимых для успешной деятельности руководителя:

- умение достигать результатов и желание много работать для этого;
- желание и способность нести ответственность за порученную работу и умение принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать их в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствовать сотрудничество;
- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения внутри организации и вне ее, эффективно использовать их;
- готовность к тесным социальным взаимоотношениям;
- готовность к общему руководству;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование и хорошая общая психологическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионально персонала;
- международный кругозор.

На результативность деятельности влияют такие факторы: быстрое развитие технологии, совершенствование управления; изменение ценностей, физическое состояние руководителя, его личное отношение к постоянному развитию.

Большое внимание в системе управления по результатам уделяется персоналу. При этом исходят из того, что каждый человек

хочет добиться успеха в работе; люди доброжелательны и обладают многими способностями; большинство работников стремится к ответственной работе, получению удовлетворения от нее; человек хочет учиться и постоянно развиваться; у каждого есть неиспользованные творческие способности. Поэтому для максимального использования творческих способностей членов организации, когда уже определена цель, исполнителю предоставляется свобода выбора в отношении средств ее достижения. А когда цель неясна и нет возможности использовать свои способности, у человека отсутствует мотивация к труду. Таким образом, в условиях рассматриваемого подхода к управлению у подчиненных во много раз больше возможностей для достижения результата, чем при традиционной системе управления, основанной на приказах.

## **Эволюция управленческого мышления в Финляндии**

В настоящее время происходит переход от одномерного управленческого мышления к многомерному, поэтому каждый руководитель должен найти свой стиль управления, так как ситуация и мода постоянно меняются. Руководитель, действующий в условиях управления по результатам, должен владеть создавшейся ситуацией и являться проводником новых идей; он активизирует способности персонала и направляет подчиненных на достижение результатов. Управление — это содействие подчиненным в успешном выполнении ими заданий. Теперь рассмотрим более подробно эволюцию управленческого мышления в Финляндии.

В понимании того, как должен действовать руководитель для обеспечения эффективного результата, за последние десятилетия в Финляндии произошли изменения.

Исследовательская работа в области управления до второй половины 60-х годов была сосредоточена в основном на изучении отличительных черт работы руководителя. И в наши дни еще делаются попытки найти какие-то специфические черты эффективного руководителя, хотя главное внимание исследователей направлено на иные проблемы. Тем не менее, небезынтересны наблюдения, с помощью которых сделана попытка выделить отличительные черты двух типов руководителей — руководителей по результатам и руководи-

лей по личному вкладу. В табл. 4.3 приведены в обобщенном виде наиболее интересные результаты, полученные на основании проведенных исследований.

Таблица 4.3

**Отличительные черты руководителя по вкладу и руководителя по результатам**

Руководитель по результатам	Руководитель по вкладу
В своей деятельности принимает во внимание окружение как своего предприятия, так и внешнее	Активно концентрируется только на своих подчиненных и коллегах по работе
Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всего предприятия	Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими
Делегирует значительную долю ответственности другим, выступая хорошим “тренером”	Стремится держать все “ниточки” управления в своих руках, выступая в качестве “игрока”
Принимает во внимание требования сложившейся ситуации	Действует схематично даже в изменчивых ситуациях
Дает подчиненным возможность проявить себя	Стремится сам преподнести как свои, так и чужие идеи
Поощряет подчиненных ставить перед собой высокие цели	Заинтересован в основном только своей карьерой
Способен отличить существенное от несущественного (эффективно использует время)	“Застревает” на рутинных вопросах, решение которых требует большей части его времени
Стремится совершенствоваться в областях, которые ему мало известны	Ограничивает свои интересы теми специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практической работе
Прибегает к конструктивной критике деятельности организации	Критикует методы работы
Не боится риска и ответственности	Боится риска и стремится действовать “наверняка”

Руководитель по результатам во многом отличается от руководителя-исполнителя. Черты первого создают основу для формирования желаемого типа руководителя. Однако эффективность управления

зависит во многом и от других факторов, а не только от отличительных черт самого руководителя. Этими факторами являются прежде всего изменения, происходящие в различных ситуациях практики управления, а также в том человеческом окружении, в котором осуществляется руководство. Поэтому в исследованиях отличительных черт руководителя начиная с прошлого десятилетия стали уделять большое внимание действиям руководителя.

Наиболее старым и часто используемым в течение последних десятилетий образом одномерного управленческого мышления был авторитарно-демократический подход. Вначале были выделены три способа управления: демократический, авторитарный и либеральный. Демократический способ управления на основе практического опыта и исследований оказался наиболее приемлемым. Позже одномерное управленческое мышление представлялось так, что авторитарность и демократичность — это крайние точки одного измерения, а используемый в каждом конкретном случае способ управления находится между ними. Приверженцами такой позиции были Р. Танненбаум, У. Шмидт, К. Арджирис, У. Беннис.

В соответствии с современными понятиями, авторитарное управление подчеркивает значение эффективности и получения конкретных результатов. Главное при демократическом управлении — участие и внимание персоналу. Но одномерное управленческое мышление рассматривает их в качестве противоположностей одного измерения. На следующем этапе развития управленческого мышления авторитарность и демократичность стали рассматривать как независимые измерения. Наиболее известным способом подхода к двумерному управленческому мышлению является сетка Р. Блейка и Дж. Моутона (рис. 4.2).

Мало внимания задаче, много — человеку (1/9)	Много внимания задаче, много — человеку (9/9)	Внимание к людям
Мало внимания задаче, мало — человеку (1/1)	Много внимания задаче, мало — человеку (9/1)	

Внимание к задаче

Рис. 4.2. Двухмерное управленческое мышление

Двухмерное управленческое мышление уделяет много внимания как задаче, так и человеку. Но оно является прямолинейным. Рас-

смаатривая результативность и эффективность управления, оно не признает достаточно отчетливо изменчивости ситуаций управления на практике.

В последнее десятилетие двухмерное управленческое мышление было дополнено еще одним изменением — эффективностью (рис. 4.3).

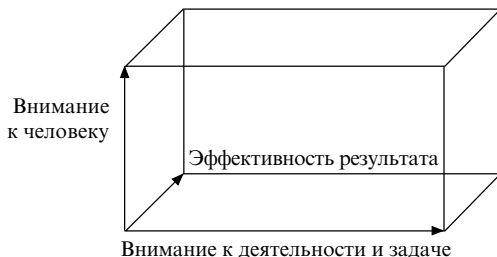


Рис. 4.3. Трехмерное управленческое мышление

Трехмерное управленческое мышление предполагает, что мы уделяем внимание как задаче, так и человеку, не забывая об эффективности в различных условиях деятельности. В соответствии с ним не существует никакого раз и навсегда данного способа управления. Лучший же способ надо выбирать исходя из сложившейся ситуации. Например, управление предприятием в условиях реконструкции обычно отличается от управления, используемого в условиях успешного роста и развития производства.

При трехмерном управленческом мышлении его измерения уже не только направляют внимание на деятельность или человека. Фактически они означают конкретные действия, которые оказывают влияние на подчиненных. Основное — это учет конкретных практических ситуаций и выдвижение на первый план необходимых действий руководителя. На практике руководитель не должен механически менять стиль руководства при изменении соответствующих условий, это должно происходить гибко и естественно. Представителями этого направления являются У. Реддин, К. Арджирис.

В настоящее время развитие управления стало более практичным и требовательным. Но следует обязательно рассматривать эффективность и результативность во всех случаях как важнейшее измерение. Им может быть, например, мотивированность, качество труда, скорость принятия решений. Это направление развивал Р. Лайкерг.

## Процесс управления по результатам

Следует выделять различные уровни управления по результатам:

1) определение результатов; 2) управление по ситуации; 3) контроль за результатами.

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которых определяются желаемые результаты для различных уровней. Такие результаты называются ключевыми; они требуют ежегодной проверки. Различают следующие типы ключевых результатов: а) результаты коммерческой деятельности; б) функциональной деятельности; в) поддержки.

К результатам коммерческой деятельности можно отнести оборот предприятия (фирмы, организации), покрытие расходов, рентабельность, использование капитала (инвестиции, оборотные средства), переменные и фиксированные издержки. Функциональными результатами и целями являются количество и качество производимой продукции, эффективность использования энергии и сырья, степень использования производственных мощностей. Результаты поддержки, в свою очередь, способствуют достижению коммерческих и функциональных результатов. К внешним результатам поддержки относятся характеристика предприятия, группы выпускаемой продукции и каждого отдельного вида продукции, отношения с внешними связанными группами (табл. 4.4). Результаты поддержки внутри организации можно установить в отношении мотивированности персонала, атмосферы организации, использования рабочего времени и средств коммуникации, т. е. скорости прохождения информации. После выделения ключевых результатов переходят к определению средств, с помощью которых они будут достигнуты.

Процесс определения результатов заканчивается определением направления деятельности и коммерческих идей для ее осуществления. Результаты, которые соответствуют устремлениям организации, выражаются в виде определенных целей (причем они должны быть конкретными, достижимыми и измеримыми), стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие устремлениям руководства, проявляются в виде ключевых результатов, целей и календарных планов использования рабочего времени. Устремления каждого отдельного члена организации выражаются планами продвижения по служебной лестнице и в жизни в целом (рис. 4.4).



Анализ внешних связанных групп

Группа	Изменения в ожиданиях групп	Ожидаемые изменения в ожиданиях групп	Опасность со стороны групп	Возможности, связанные с группами
Клиентура	несвязанность с традициями; возрастающая роль цены; постоянный рост требований к качеству	больше ценится индивидуальное обслуживание	пользование услугами конкурента	заинтересованность в развитии предприятия
Государственная власть	сокращение рабочих мест; сотрудничество в области инвестиций	подчеркивается необходимость рентабельности	лишение материальной поддержки	сотрудничество между предприятиями отрасли
Конкуренты	расширение сотрудничества	дальнейшее расширение сотрудничества с пересмотром распределения работы	лучшая стратегия и более высокая рентабельность	разумное объединение ресурсов

Процесс управления по ситуации — это управление по дням. Его основой является организация дел, деятельности людей и окружения таким образом, чтобы планы воплощались в желаемые результаты. Особенностью этого этапа процесса управления по результатам является то, что управление персоналом и взаимодействие с внешней средой невозможно представить со всеми подробностями. Поэтому руководители должны обладать способностью анализировать и принимать во внимание внешние и внутренние ситуационные факторы. Необходимо также владеть различными стилями руководства и влияния для того, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме этого, надо принимать во внимание напористость и творческий подход как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного. Основное содержание процесса управления по ситуации можно представить в следующем виде: на первом плане стоят источники влияния руководителя, которым финская школа уделяет особое внимание. Эти источники за последние

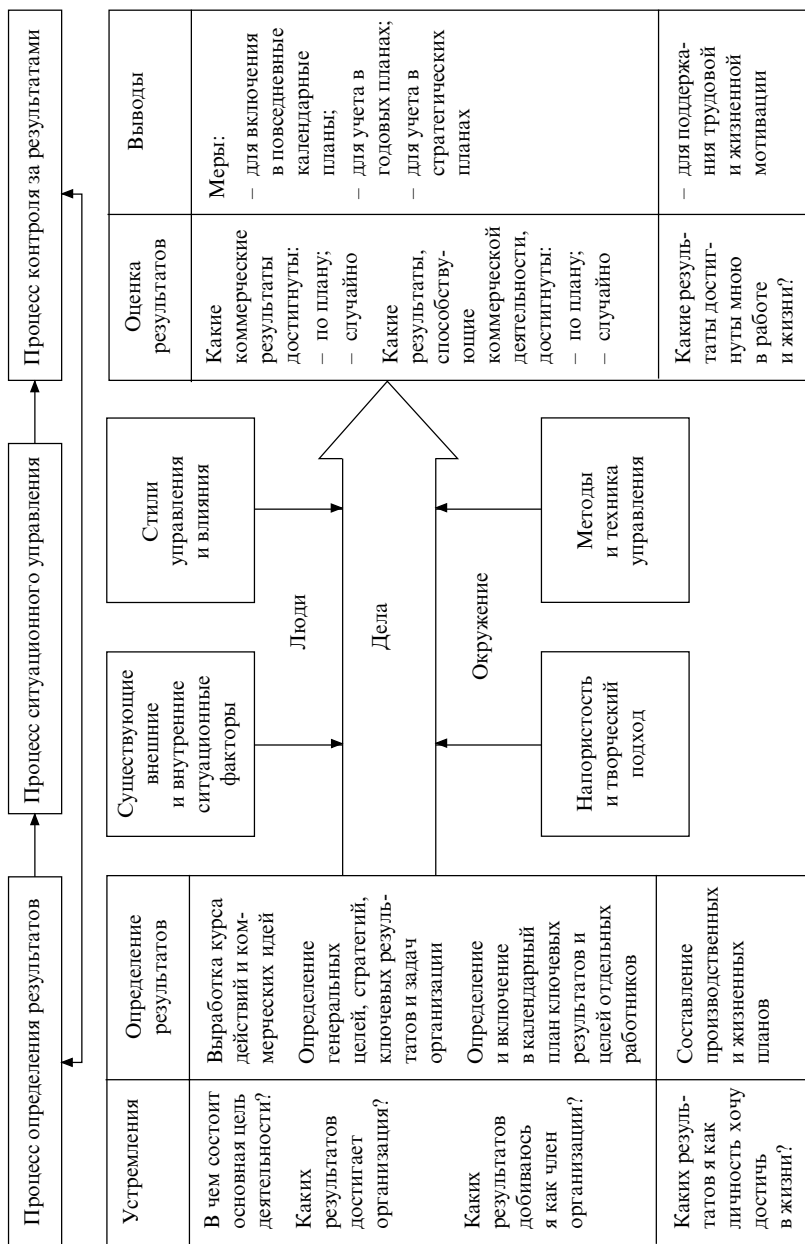


Рис. 4.4. Процесс управления по результатам

десятилетия значительно изменились. Еще 10–20 лет назад эффективными были:

- формальное положение (статус) в иерархии организации;
- формальная компетентность, которая основывалась в основном на полученном образовании;
- право собственности;
- практический опыт в данной области;
- право на принятие решений;
- право на наем и увольнение персонала;
- четкие правила;
- страх перед начальником;
- возможность влиять на решения по заработной плате;
- родственные отношения.

Для этих источников характерным было то, что они подчеркивали формальное положение руководителя в организации, т. е. четко определяли, кто и над кем является начальником и кому надо подчиняться. В 90-х годах финская школа рекомендовала следующие эффективные источники влияния [21]:

- заинтересованность и творческую позицию;
- плановость;
- общее руководство;
- умение сотрудничать и управлять людьми;
- искусство мотивирования и стратегического управления;
- готовность к риску;
- ответственность за рабочие места;
- умение приспосабливаться к изменениям и использовать их;
- готовность к взаимодействию и к руководству группой.

Итак, в будущем увеличится значение таких источников влияния руководителей, как их личные способности к управлению и авторитет, опирающийся на пригодность к управлению, а значение формального положения руководителя постепенно будет уменьшаться.

Большую роль на этапе процесса управления по ситуации играет также планирование, которое подразделяется на следующие основные виды: стратегическое; годовое; планирование графиков работы.

Стратегическое планирование начинается с признания идеи результативного подхода к деятельности организации, анализа сильных и слабых внутриорганизационных сторон и внешних условий. Потом разрабатывается прогноз на 10–15 лет и определяются цели на 3–5 лет, которые соответствуют возможностям организации.

На этой основе формируется стратегия управленческой деятельности (например, методы повышения конкурентоспособности, основные пути достижения целей).

Ежегодно на основании ситуационного анализа рекламируются планы результативной деятельности групп и индивидов, т. е. определяется временный бюджет, необходимые машины и оборудование, трудовые ресурсы, инвестиции, а также составляются графики.

На уровне индивида планируется использование времени для продолжительных, повторяющихся и одноразовых работ; при этом план составляется лишь на 50–60 % рабочего времени. На уровне организации планирование результатов осуществляется так, чтобы весной планировались результаты, которые нужно получить в будущем году, а осенью рассматривались условия, необходимые для достижения ожидаемых результатов.

Заключительным этапом управления по результатам является процесс контроля за результатами. Контроль осуществляется с целью оценки конечных и промежуточных результатов, уровня выполнения предусмотренных планом мероприятий, ситуационного управления.

Достижение каждого ключевого результата и задания оценивается отдельно, на основе чего делаются выводы, имеющие большое значение для планирования на последующий период и принятия соответствующих мер. Выводы делят по срокам выполнения необходимых мероприятий: немедленно, после некоторых уточнений, на будущий год. При этом мероприятия, которые откладываются, надо оценивать реалистично.

При данной системе управления два раза в год проводят беседы по результатам на всех уровнях организационной структуры. Руководитель или члены его рабочей группы оценивают, насколько разумно были установлены ключевые задания в прошлом периоде, способствуют ли они достижению поставленных целей. Затем оценивается соответствие выдвинутых задач необходимому уровню (завышение или занижение), проверяются достигнутые результаты. Когда у коллектива сформировано общее мнение о достигнутых результатах, рассматривается вопрос о том, что препятствовало достижению успеха (например, отсутствие необходимой техники, полномочий, навыков), а также уточняются действия, способствующие достижению успеха в будущем. Потом определяются результаты, которых необходимо достичь в последующем периоде.

Итак, в управлении по результатам существенным является упор на результат. Возможности организации используются так, чтобы

планы деятельности распространялись от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельными работниками.

При управлении по результатам наряду с планированием высоко ценятся выполнение планов и контроль. Напористость, творческий подход и обязательность при выполнении планов являются отличительными чертами этой системы управления. Важным фактором, который направляет деятельность организации, считают также удовлетворительное отношение к случайностям и запланированным ожидаемым результатам; осуществляется сбалансированное развитие организации и содержания жизни ее работников.

## **Этапы процесса совокупного развития**

Новая система управления не может возникнуть из ничего, поэтому переход от управления процессом труда к управлению по результатам происходит с использованием вспомогательного средства — так называемого процесса совокупного развития. Этот процесс состоит из трех этапов: создание готовности к переходу; переход; стабилизация процесса.

Создание готовности к переходу означает ослабление сил, которые поддерживают организационную структуру в существующем состоянии. Этап перехода состоит в переоценке ценностей, позиций и поведения. Этап стабилизации связан с созданием механизмов, поддерживающих деятельность трудового коллектива и обеспечивающих эффективную работу организации. Продолжительность активного этапа процесса совокупного развития составляет 2–5 лет в зависимости от особенностей коллектива, а в принципе он бесконечен.

На уровне исполнителей деятельность по развитию происходит в результативных группах. Это рабочие группы, руководители которых регулярно собираются, чтобы совместно решать возникающие проблемы и обсуждать перспективы развития. Большое значение имеют рабочие семинары, которые проводятся на всех уровнях организации в каждом коллективе с помощью внешнего консультанта. В некоторых компаниях планируется подготовка консультантов в своей организации на специальных семинарах.

В процессе перехода происходит развитие коллектива организации и ее членов, которое условно можно представить в виде “лестницы зрелости”. Система управления по результатам применяется

на сотнях финских предприятий, занятость на которых составляет от 5 до 14 тыс. чел. (например, в компании “Нестле”, занимающейся нефтепереработкой, фирме “Кеско”, специализирующейся на оптовой торговле, и многоотраслевой компании “Нокиа”).

Эффективность перехода к новой системе управления зависит от многих факторов. Для достижения успешного функционирования организации развитие должно проникать во все сферы деятельности предприятия, которые требуют оздоровления. Изменения должны в одинаковой степени коснуться как ценностных установок человека, так и организационной структуры, движения информации, системы проектирования или методов работы. Развитие требует также активность высшего руководства, так как оно своим примером влияет на отношение подчиненных к работе и способствует вовлечению в процесс всего персонала. В этом случае успех зависит от умения использовать творческие способности членов организации, что невозможно при авторитарной системе управления. Сначала надо изменить культуру управления, а потом, когда у подчиненных появится чувство ответственности и желание перейти на новый путь развития, система управления по результатам станет эффективной.

В настоящее время финские организации, активно использующие эту систему управления, переходят ко второму этапу развития, для которого характерны высвобождение творческих способностей и сознательное развитие. В XXI в. планируется переход к третьему этапу управления по результатам, который будет характеризоваться самостоятельностью организационных структур и их членов, превращением организаций в микроорганизации, в которых управление в такой мере, как сейчас, не потребуется. Степень использования умственных способностей всех работников организации по сравнению с настоящим состоянием возрастет во много раз.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. В чем заключается сущность финского управления?
2. Дайте характеристику общему понятию управления по результатам.
3. Назовите важнейшие факторы, необходимые для успешной деятельности руководителя.
4. Особенности перехода от одномерного к многомерному управленческому мышлению.
5. Раскройте сущность процесса управления по результатам.
6. Этапы процесса совокупного развития.

## **4.6. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Основные тенденции и концепции управления персоналом**

В современных условиях менеджмент можно охарактеризовать как сложное явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Существуют многочисленные теории организации и управления, но, как считают специалисты, ни одна из них не может рассматриваться как универсальная. Однако во всем многообразии существующих подходов есть единая связующая идея, которая дает основания говорить, что в центре всех современных концепций стоит человек [5; 24; 26].

На зарубежных предприятиях человек рассматривается как наивысшая ценность. Развитие и распространение этой концепции, которая получила название концепции управления человеческими ресурсами, превратилось в важнейшую тенденцию, находящуюся во взаимосвязи и взаимодействии с такими тенденциями менеджмента:

- глобализацией экономики;
- переходом от традиционных принципов управления (“стабильность, экономичность, контроль”) к новым — “партнерство, гуманизация, экологичность”;
- распространением предпринимательского управления.

За последние 20–30 лет отношение к человеческим ресурсам, в том числе и к управленческому персоналу, изменилось. Организации, ведущие эффективную деятельность, овладели огромным арсеналом инструментов и методов работы с персоналом, “балансируя” между технократическим и гуманистическим подходами. Несмотря на большую привлекательность, технократический подход в полной мере не оправдал себя. В связи с этим произошло смещение акцентов на целостный подход, в основе которого лежит долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциала работника (в первую очередь связанного с управленческой деятельностью).

Одной из основных причин переориентации управления на человеческие ресурсы стало осознание людьми своей роли в производстве под воздействием перехода от утоления потребностей низкого уровня к удовлетворению потребностей более высоких уровней.

Люди больше не желают быть придатком механизма, будь он управленческим или производственным. Несмотря на то, что гуманистический подход оказался более дорогостоящим и не всегда удобным, именно он позволил поддерживать и повышать результативность деятельности организации.

В этих условиях особо возрастает роль руководителя независимо от того, к какому уровню управления он принадлежит. Именно руководитель должен ориентировать ресурсы организации на инновационные мероприятия, которые обеспечивают выживание предприятия в условиях меняющегося окружения. Он должен оптимальным образом увязывать знания и способности своих подчиненных в своей кадровой политике, собственный стиль и культуру взаимоотношений в коллективе с долгосрочными целями развития организации.

В США интенсивно разрабатываются следующие направления по вопросам управления кадрами:

- подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции;
- новые направления по управлению персоналом в транснациональных корпорациях и деятельность персонала, занятого работой с кадрами по отбору, подготовке, повышению квалификации и совершенствованию оплаты труда.

Подобные тенденции можно отметить и в работе европейских компаний.

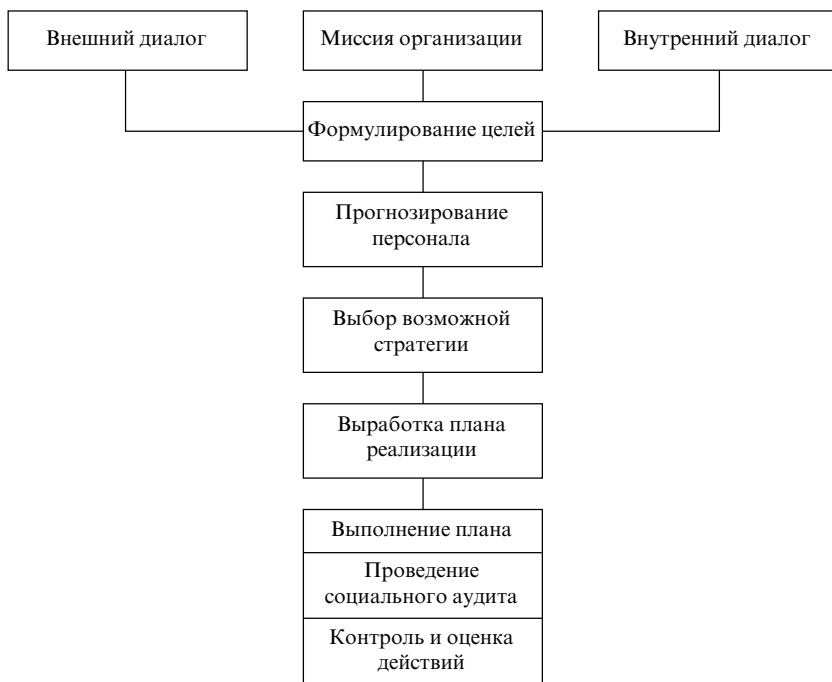
В условиях динамичного развития научно-технического прогресса специалисты пришли к выводу, что одним из основных компонентов эффективной работы предприятий является повышенное внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью в условиях высокоавтоматизированных технологий.

Поэтому можно выделить основные концепции управления персоналом:

- социальные инновации не менее важны, чем технологические;
- капитал вкладывается не только в технологию, но и в кадры;
- координация активности сотрудников обеспечивается через взаимопонимание и средства коммуникации;
- необходимо совместное решение проблем коллективом.

Большую роль, как было уже отмечено, играет взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией развития организации. Схематически этапы стратегического управления персоналом показаны на рис. 4.5.





*Рис. 4.5. Этапы стратегического управления персоналом*

В зависимости от стратегии развития фирмы, ее особенностей и статуса различаются и методы работы с кадрами. Поэтому очень многое зависит от высокоэффективного развития служб управления персоналом.

## **Роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом за рубежом**

В своем формировании кадровые службы прошли определенные этапы, из которых выделяют три основных:

- 1890–1920 гг. — период, характеризующийся резким увеличением численности промышленных рабочих, малым опытом исследований процесса труда, низкой квалификацией сотрудников кадровых отделов;
- с начала 30-х годов — период создания различных социальных программ, увеличения влияния “философии человеческих

отношений” при незначительной связи работников социально-психологических служб фирм с линейными руководителями;

- с 60-х годов — период, когда человеческий фактор начал приобретать все большее значение.

Именно поэтому те компании, которые раньше других сделали ставку на первоочередное внимание к человеческим ресурсам, начали более эффективно работать и заложили раньше других прочный фундамент своего благосостояния.

Немецкий исследователь И. Хентце определил следующий состав функциональных блоков по управлению персоналом, задачи которых являются первоочередными для кадровых служб (табл. 4.5).

*Таблица 4.5*

**Состав функциональных блоков по управлению персоналом**

Функциональный блок	Содержание задач
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор метода расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой информации (в области персонала). Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление трудовыми конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплаты труда, участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповой организации и социальной коммуникации, стиля и методов руководства
Правовое и информационное обеспечение процесса управления	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики

Роль и организационный статус кадровых служб (их еще называют службами управления персоналом) определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций ее руководства.

Следует выделить также следующие особенности управления персоналом, которые становятся все более универсальными и применимыми в практике мировых компаний:

- широкое применение внешних консультационных и посреднических фирм, работающих с организационными подразделениями служб управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом;
- интернационализация управления персоналом, которая выражается в развитии международных контактов, деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб; формирование на этой основе международной школы управления персоналом.

В США кадровые службы фирм представляют собой довольно крупные подразделения. Как правило, второе лицо компании — вице-президент по кадрам. Все это свидетельствует о большом внимании к работе с кадрами. Без согласия руководителей кадровых служб не принимается ни одно стратегическое решение. Кадровая служба принимает активное участие в формировании организационной культуры фирмы. Типовая схема структуры кадровой службы американской корпорации приведена на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Структура кадровой службы корпорации США

Как видим, основные функции управления персоналом представлены соответствующими отделами, хотя, конечно, структура кадровой службы видоизменяется в зависимости от конкретной компании, рода ее деятельности и других факторов.

В Германии в середине 80-х годов XX в. наблюдался рост доли специалистов по кадрам в общей численности управленческих работников. По результатам опроса руководителей кадровых служб ведущих предприятий ФРГ были определены следующие приоритетные направления кадровой политики:

- совершенствование оплаты труда;
- подготовка и повышение квалификации кадров.

При этом значительно меньше внимания уделялось оценке кадров, развитию систем информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

Кадровые службы компаний ФРГ выполняют следующие функции:

- управление трудовой политикой;
- планирование штатного расписания;
- подбор и расстановка кадров;
- управление кадрами;
- расчет заработной платы;
- управление рационализаторской и изобретательской деятельностью;
- организация обучения и повышения квалификации кадров;
- обучение практикантов;
- медицинское обслуживание;
- организация питания;
- охрана труда;
- правовые проблемы.

Таким образом, спектр задач кадровых служб в Германии значительно шире по сравнению с аналогичными фирмами США.

Произошли значительные изменения и в работе кадровых служб Японии. В японском управлении персоналом набрали силу новые тенденции, которые отражены в табл. 4.6.

Очень важен при этом состав сотрудников кадровых служб. Подбор работников происходит с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест в той или иной фирме. От кандидатов требуется в том числе и специальная подготовка в области вычислительной техники, знание иностранного языка.

Новые тенденции в японском управлении персоналом

Мероприятия	Традиционное управление	Новые тенденции
Набор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций	Индивидуальная ответственность. Разработка должностных инструкций
Контроль	Проверка знаний и навыков	Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от индивидуальных результатов

Так, в ФРГ подавляющее большинство кандидатов на должность руководителя имеют необходимую подготовку, в том числе и юридическую. Требуется также опыт работы с кадрами в течение ряда лет. Кандидаты должны иметь следующие качества:

- умение осуществлять контакты;
- искусство общения;
- способность добиваться намеченного;
- компетентность;
- творческое начало;
- организаторские способности;
- аналитическое мышление.

Имеет значение и возраст. Считают, что наиболее предпочтительный возраст для управления службами персонала — от 32 до 40 лет.

Наибольшую потребность в специалистах-кадровиках за рубежом испытывают предприятия промышленности.

Как видим, службы управления персоналом играют важнейшую роль в управлении предприятиями. Среди их основных задач — работа с управляющими различных уровней, их подготовка отдельно от других специалистов. Но основные принципы работы со специалистами и менеджерами, так же как и с другими кадрами, являются универсальными.

## Подготовка управленческого персонала за рубежом

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует, что для внедрения гибких автоматизированных производств необходим дополнительный объем знаний как для инженеров, так и для менеджеров. Такую подготовку можно получить только в процессе обучения в высших и средних специальных учебных заведениях и учебных центрах.

При этом постоянно ощущается острая нехватка высококвалифицированных специалистов, в том числе и в сфере управления. Одной из основных причин этого является постоянное повышение требований к их компетенции.

Специалисты определяют компетентность как совокупность следующих факторов:

- знаний как результата образования личности;
- навыков как результата опыта работы и обучения;
- способов общения как умения работать с людьми.

Подготовка менеджеров за рубежом ведется непрерывно, в соответствии с концепцией непрерывного обучения. Эту концепцию определяют как комплекс мер, дающий человеку возможность учиться на протяжении всей жизни по принципу: ценно любое образование, в любом месте и любого содержания. Выдвигаются также требования по распределению образовательных ресурсов индивида в течение всей его жизни, а не их концентрации в определенный период согласно традиционной логической последовательности.

Например, в США подготовкой менеджеров занимаются около 1500 вузов. В 1985 г. было затрачено 60 млрд дол. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд дол. — на повышение квалификации менеджеров.

Подготовке и переподготовке менеджеров в фирмах США, Европы и Японии придается очень большое значение.

На рис. 4.7 приведена схема обучения менеджеров в вузах США.

Кроме обучения в вузах за рубежом широко развита система обучения на предприятиях. Практически каждая компания имеет свою собственную систему подготовки и переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно. Фирмы используют колоссальные суммы на обучение и переподготовку. Так, компания IBM только в 1986 г. затратила на обучение сотрудников 750 млн дол.



Рис. 4.7. Система обучения менеджеров в вузах США

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3–4 раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование рассматривается как часть процесса труда. Основой японского профессионального обучения в фирмах является концепция “гибкого работника”, цель которой — отбор и подготовка работника не по одной, а по 2–3 специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний. Считается, что переподготовить работников дешевле, чем заменить их. Но здесь возникает проблема существования механизма постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому.

Как отмечают специалисты, большим недостатком программ обучения является отсутствие в них экономических знаний. Подавляющее большинство работников в американских фирмах не понимают сути экономических систем. Они не всегда осознают, каким образом повышение производительности труда, качества и конкурентоспособности продукции может оказывать влияние на их собственный уровень жизни и гарантию занятости.

На примере США рассмотрим систему переподготовки и повышения деловой квалификации менеджеров.

- В США существует около 150 краткосрочных курсов при школах бизнеса и университетах, которые обучают в год до 10 тыс. чел.; они рассчитаны в основном на 2–3 недели обучения, хотя иногда — и до двух лет. Расходы оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд дол. в год.

- Вечерние курсы оплачиваются также за счет фирм и направлены на обучение высшего и среднего управленческого персонала.

- Американская ассоциация менеджеров проводит ежегодно свыше 2000 семинаров и курсов, на которых обучаются до 100 тыс. менеджеров низшего и среднего звена.

- Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров для низшего и среднего уровней управления имеют 200 крупных и средних фирм. Например, в учебном центре фирмы “Херох” обучается 12 тыс. чел. в год. Крупные комплексы и свои программы обучения имеют фирмы “IBM”, “Western Electrics”, “General Motors”.

- Центры повышения квалификации при колледжах и университетах имеют свыше 400 фирм, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами-заказчиками.

- Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе конкретных хозяйственных ситуаций. Эту систему используют компании “IBM”, “General Motors”, “Hewlett-Packard”, “Boeing” и др.

- Вечерняя школа американского института мировой торговли проводит до 45 курсов в своих трех центрах; занятия проводятся 1–2 раза в неделю, всего от 3 до 15 занятий, при этом стоимость обучения колеблется от 80 до 500 дол. за курс.

В Великобритании переподготовкой управленческого персонала занимаются:

- академические курсы;
- частные центры;



- небольшие фирмы, ведущие тренинг и осуществляющие консультирование;
- специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при вузах.

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают нарастание трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течение последних 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ менялись незначительно. Высокая квалификация менеджеров необходима для успешной работы, но далеко не достаточна. Программы подготовки в области психологии позволяют усвоить навыки формирования сплоченных групп. Обострение конкурентной борьбы требует от менеджеров не столько навыков количественной оценки явлений, сколько постоянного нацеливания на поиск новых нестандартных путей решения беспрецедентных задач. Эти навыки можно охарактеризовать как предпринимательство. В последнее время растет спрос на предпринимателей. Для этого необходимы новые программы. На рис. 4.8 показана модель систематического обучения на зарубежных предприятиях.



*Рис. 4.8. Модель систематического обучения за рубежом*

Большое значение имеют методы обучения. Среди наиболее перспективных отмечают такие, как моделирование, ролевые игры, семинары. Традиционные же методы постепенно теряют свою значимость. В табл. 4.7 приведены краткие описания применяемых зарубежными компаниями методов обучения как на рабочих местах, так и вне их.

Методы обучения персонала

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>“Копирование” — работник “прикрепляется” к специалисту, копируя его действия</p> <p>Наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы</p> <p>Делегирование — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы</p> <p>Метод усложняющихся заданий — специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, объему решения задания и повышения сложности. Заключительная степень — самостоятельное выполнение задания</p> <p>Ротация — работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта</p> <p>Исполнение учебных инструкций, методик</p>	<p>Деловые игры — коллективные игры (обычно с компьютером), включающие разбор примера, в ходе которого участники получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений</p> <p>Учебные ситуации — реальные или вымышленные управленческие ситуации с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке</p> <p>Моделирование — воспроизведение реальных условий работы</p> <p>Тренинг сензитивности — участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умения взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога</p> <p>Рольевые игры (моделирование человеческого поведения) — работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения</p>

Безусловно, перечень методов обучения не исчерпывается приведенными в таблице, поскольку практически каждая зарубежная компания имеет свою систему подготовки и свои специфические методы. Например, руководство американского филиала “Apple” приняло решение о восхождении своих менеджеров на гору Килиманджаро (Северная Африка) с целью укрепления корпоративного духа своих сотрудников и улучшения взаимопонимания между ними.

Но, несмотря на существующее множество методик, специалисты едины в том, что основное внимание должно уделяться оценке внешних воздействий, интеграции основной деятельности с побочными

явлениями. Все это ведет к усилению лидирующей роли менеджеров во всех аспектах и на всех уровнях. От них требуется умение вдохновлять своих подчиненных и мобилизовать их энергию для решения общих задач.

Исходя из этого рассматриваются три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров (ППКМ):

1) фрагментарный подход, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга; он признается специалистами бесперспективным;

2) формализованный подход, рассматривающий ППКМ как часть карьеры менеджера; он совмещается с ресурсными потребностями фирмы и личными устремлениями. Основой являются базовые знания и специальные курсы по развитию отдельных умений и навыков (при помощи преподавателей и линейных менеджеров обучаемого);

3) целевой подход, рассматривающийся как непрерывное обучение для решения задач.

Как уже было отмечено, ППКМ тесно связаны со стратегией компании и индивидуальными целями обучаемого. Они реализуются с помощью курсов по выбору, жестко увязанных с характером выполняемой работы.

Кроме процессов обучения важную роль в работе с менеджерами играет политика фирмы по отношению к уже работающим.

## **Организация служебно-профессионального продвижения менеджеров**

### ***Набор молодых специалистов и их адаптация***

Набор и адаптация новых работников имеет большое значение в деятельности крупных зарубежных компаний, поскольку именно на этом этапе формируется их кадровый потенциал. При этом существует проблема оптимального соотношения количества новых сотрудников (в первую очередь молодых специалистов) и тех, которые уже работают в компании. Поэтому процесс набора и отбора кадров является довольно сложным и трудоемким. Подобный процесс в типичной зарубежной компании представлен на рис. 4.9.

Работа с молодыми специалистами, ее формы и методы во многом зависят от организационной структуры фирмы и специфики

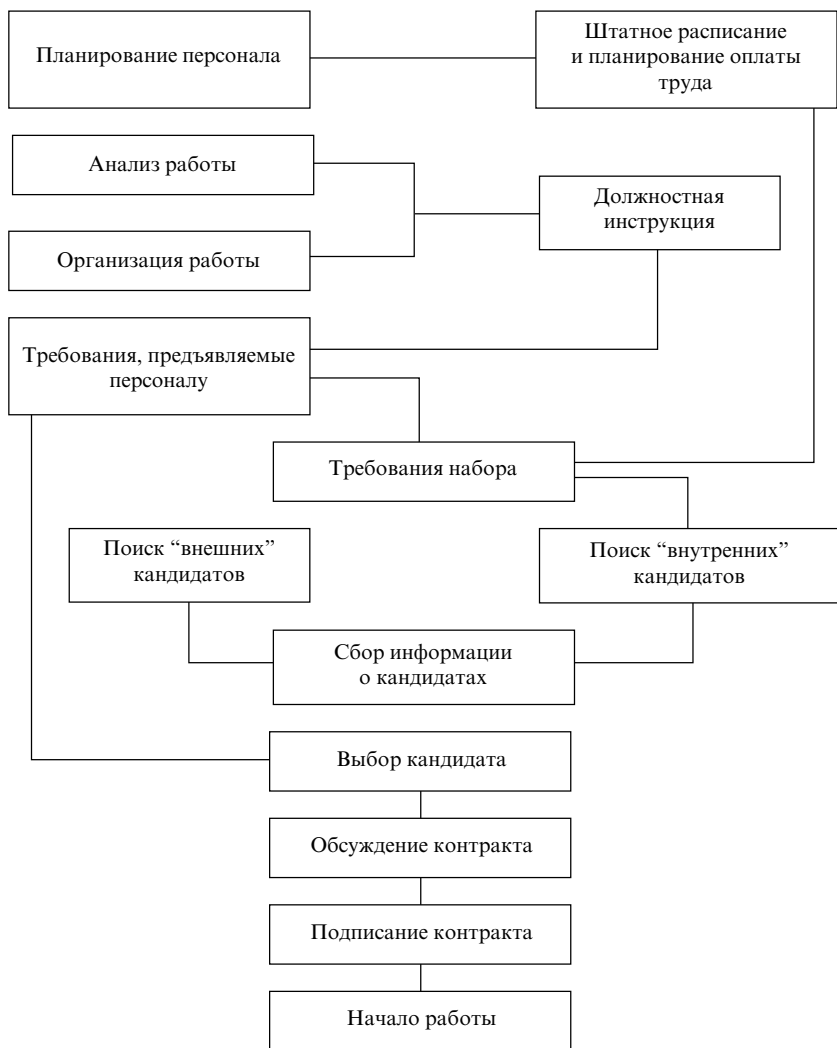


Рис. 4.9. Процесс набора и отбора кадров за рубежом

производства. Например, в одной из автомобильных компаний Японии при зачислении выпускников Токийского университета в штат решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллект. Поступив на работу, молодой менеджер проходит краткий курс

обучения по общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца работает в производственном отделе. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из 5 сотрудников и 2 секретарей.

Принимая на работу менеджеров в одну из сталелитейных японских компаний, учитывают их организаторские способности, рекомендации университетского клуба, престиж университета. Новый сотрудник за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов компании, где обучается проведению анализа технологических процессов, систем бухгалтерского учета и т. д. Наставник, стаж работы в компании которого не менее трех лет, несет полную ответственность за уровень подготовки молодых специалистов и является консультантом по всем производственным вопросам. В течение пяти недель деятельность молодого специалиста контролируется руководителем подразделения, и эффективность его труда служит основанием для составления служебных рекомендаций. При этом основная цель — предоставление управленцам возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также осознать свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. Оценка результатов труда менеджера проводится с учетом уровня квалификации его подчиненных.

Очень большое внимание в зарубежных компаниях уделяют процессу адаптации новых сотрудников. Зарубежные специалисты определяют ее как взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенном “вработывании” сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую сферу труда. При этом выделяют следующие аспекты адаптации:

- психофизиологический — приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам;
- социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений;
- профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей;
- организационный — освоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделений в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Безусловно, все организации стремятся сократить период адаптации новых сотрудников. Основным мероприятием, способствующим этому, является организация стажировки студентов. Так, ряд предприятий Франции, разработавших в этой области определенную политику, получает возможность выявить наиболее способных студентов, имея в виду предоставление им в дальнейшем работы на предприятии, ознакомление будущего студента с реальной жизнью фирмы и привитие ему определенных навыков. Эти фирмы поддерживают связи со стажерами на протяжении всего периода обучения, а специалисты по персоналу этих фирм необходимым условием эффективного использования стажеров на предприятии считают установление постоянных контактов между фирмой и учебными заведениями.

### ***Аттестация управленческих кадров***

Динамичное развитие экономики с конца 70-х годов XX в. привело к внедрению в зарубежных фирмах новых систем аттестации, в результате чего она стала сложной комплексной задачей, которую нужно решать с учетом сильных и слабых сторон каждого человека. Эти стороны выявляются с помощью таких методов:

- анкетирования;
- бесед;
- тестирования;
- опросов;
- оценки потенциала сотрудников;
- семинаров.

Наиболее важными характеристиками работника управления считают его умственные способности, способность работать в коллективе, желание и возможность выполнять производственные задачи, а также общие черты характера.

В ходе аттестации оцениваются способности работника — профессиональные, социальные, творческие, — а опыт и знания оцениваются с учетом общего и специального образования, стажа работы.

Наряду с оценкой общих и деловых качеств все большее распространение получают комплексные оценки труда работников. Выделяют, как правило, восемь основных характеристик:

- название изучаемого вида труда;
- наименование подразделения;

- географическое местонахождение;
- ставка заработной платы;
- основное целевое назначение работы;
- непосредственная подчиненность;
- круг подчиненных;
- перечень должностных инструкций.

Крупные фирмы также пользуются услугами крупных консультативных фирм при оценке качеств сотрудников. На фирмах США широко используется метод психологического анализа с применением графологии, физиогномики и других нетрадиционных методов оценки личностных характеристик человека.

В японских корпорациях при подборе кандидатов на вакантные должности используют следующие методы:

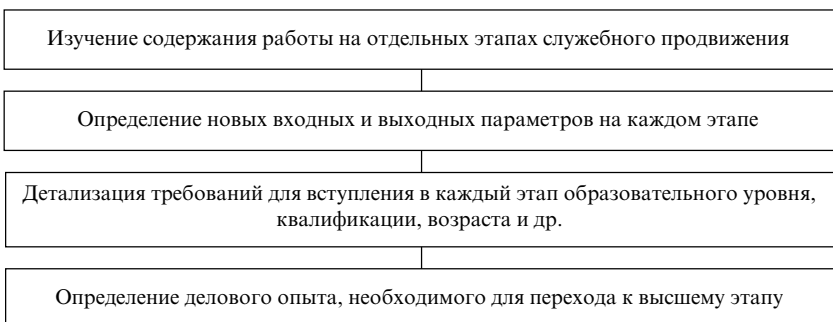
- изучение биографии;
- данные личного дела;
- экспертные оценки в форме анкет;
- выполнение письменных заданий (в форме разработки проекта, подготовки делового проекта);
- устные экзамены (собеседование, интервью, групповые дискуссии).

Результаты аттестации работников, в том числе и их труда, ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит выражение в планировании деловой карьеры руководителей.

### ***Планирование деловой карьеры руководителей***

Менеджеры в зарубежных корпорациях рассчитывают на помощь руководства в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Они четко ставят вопрос о распределении этапов карьеры по отдельным специальностям с целью планирования подготовки кадров для заполнения открывающимся с их уходом вакансий. На рис. 4.10 показаны этапы разработки карьеры руководителей.

Требования к этапам карьеры включают предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет или технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям; гибкую оценку работника; определение специфических познаний и навыков.



*Рис. 4.10. Этапы разработки карьеры руководителей*

Планирование деловой карьеры особенно важно в работе с молодыми специалистами. Наблюдается увеличение числа фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают необходимыми теоретическими знаниями и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмы и консультанты изучают специфические аспекты процесса служебного продвижения. Опыт показывает, что карьера работника как объект планирования и управления оказывает существенное влияние на стабильность кадровой специализации новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и повышению квалификации. В табл. 4.8 показаны типичные этапы карьеры менеджера и потребности на этих этапах.

В качестве примера можно привести типовую схему служебно-профессионального продвижения в японской компании (рис. 4.11).

В нее входит испытательный срок (1–3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок.

После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8–10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем.



Таблица 4.8

## Этапы карьеры менеджера и потребности

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и моральные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.



**Рис. 4.11. Служебно-профессиональное продвижение  
в японских компаниях**

Поскольку по системе плановой ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение кадрового резерва на выдвижение.

Не следует также забывать о различных формах стимулирования менеджеров в зарубежных компаниях, а также о необходимости формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективах. Это имеет большое значение при управлении карьерой менеджера, как и вообще в его деятельности.

Основными формами работы с персоналом за рубежом являются:

- профессиональная ориентация;
- профессиональное и общее обучение;
- организация служебного продвижения.

При этом большое внимание уделяется организации процесса обучения в учебных заведениях и на рабочих местах. Специфика стран, компаний и систем образования в этих странах, безусловно, является причиной существования различных методов и форм обучения. Но поскольку одной из основных тенденций в международном менеджменте является универсализация управления, то процесс универсализации находит отражение и в этой сфере деятельности.

За рубежом выделяют значительные средства на обучение специалистов как на общегосударственном уровне, так и на уровне отдельных компаний. Причиной этого является постоянное ужесточение квалификационных требований к руководителям вследствие постоянно меняющегося состояния внешней среды и усложняющихся условий современных производств. В то же время, несмотря на значительные инвестиции, отмечают недостаточность подготовки специалистов в вузах, в том числе и в частных, их оторванность от реальных процессов в хозяйственной деятельности компаний. Одним из выходов из этой ситуации является организация стажировок, целевой характер подготовки конкретного специалиста для конкретного предприятия. Специалисты также отмечают недостаточность учебных программ, их быстрое старение.

Организация продвижения менеджеров, как правило, осуществляется путем планирования и управления карьерой на основании достигнутых результатов работы. При этом большое значение имеют формы стимулирования, которые различаются в зависимости от конкретной компании.

Что касается Украины, то процесс внедрения опыта работы с руководящими кадрами осложняется на данном этапе несколькими специфическими факторами:

- переходным состоянием экономики Украины, внедрением новых форм хозяйствования и связанной с этим нестабильностью экономической и политической жизни;
- сложным финансовым положением большинства предприятий Украины;
- отсутствием хорошо разработанных программ обучения в сфере образования;
- недостаточной профессиональной компетентностью руководителей, в первую очередь сотрудников кадровых служб, которая выражается в неспособности психологической перестройки к овладению новыми методами управления и др.

Безусловно, простое копирование зарубежных методов работы с персоналом без учета особенностей украинских предприятий чревато значительным отрицательным эффектом — как экономическим, так и психологическим. Но некоторые методы заслуживают пристального внимания и частично могут применяться на практике.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Охарактеризуйте основные тенденции и концепции управления персоналом.
2. Назовите этапы стратегического управления персоналом.
3. В чем заключается роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом?
4. Как осуществляется подготовка управленческого персонала за рубежом?
5. Аттестация управленческого персонала и планирование деловой карьеры руководителя.

# КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ

**АВАЛЬ** — поручительство по векселю, по которому представившая его личность берет на себя ответственность перед собственником векселя за выполнение обязательств любым из лиц, которые взяли обязательства: акцептантом, векселедателем, индоссантом.

**АДАПТАЦИЯ** — приспособление к определенным условиям деятельности.

**АДВАЛОРНЫЕ ПОШЛИНЫ** определяются в процентах от цены товара, взятой за основу при начислении размера пошлины.

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО** — организация, созданная по соглашению юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов, имеющая собственное юридическое лицо. Члены акционерного общества участвуют вкладами в разделенном на акции уставном капитале. Акционеры не несут ответственности за обязательства акционерного общества. Акционеры рискуют только своим вкладом.

**АССОЦИАЦИЯ** — объединение для достижения каких-либо целей, защиты интересов, получения преимуществ.

**АУКЦИОН** — продажа товаров, имущества покупателю, который предложил самую высокую цену.

**БИЗНЕС** — организация выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**БИРЖА** — рынок, на котором в определенное время встречаются имеющие туда допуск коммерсанты, обладающие всеми правами и атрибутами согласно торговому кодексу, с целью заключения торговых сделок на отсутствующие взаимозаменяемые товары по особым правилам совершения сделок.

**ВАЛЮТНАЯ БИРЖА** — рынок для иностранных платежных средств, на котором курсы валют определяются по соотношению предложения и спроса.

**ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ** — товарообмен с экономическими партнерами других стран, включая ввоз и вывоз товаров. Понятие “внешнеэкономическая деятельность” наряду с внешней торговлей включает в себя и оборот услуг, капитала, платежей, другие хозяйственные отношения с экономическими районами за рубежом.

**ГАРАНТ** — лицо, организация, государство, которое дает определенные гарантии и следит за их выполнением.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ** — передача прав для принятия решения другому лицу или звену системы управления.

**ДЕЛОВОЙ ДОГОВОР** — сделка, по которой производитель обязуется изготовить обещанный товар, а заказчик обязуется оплатить договорную цену.

**ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — совершенствование механизмов учета интересов человека в процессах управления с целью реализации власти большинства.

**ДИСКОНТ** — 1) учетный процент в банковской практике, который изымается при учете векселей; 2) в практике валютного и товарного рынков — снижение курса валюты при срочных операциях с наличной валютой.

**ДИСПОНЕНТ** — уполномоченный в делах фирмы.

**ДОГОВОР** — соглашение между лицами или организациями о взаимных правах и обязанностях при выполнении общей работы.

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** — распределение ответственности в системе управления, при котором руководитель несет всю полноту ответственности за состояние дел.

**ИМИДЖ** — образ менеджера (фирмы в целом), возникающий при восприятии его (ее) деятельности и оцениваемый относительно господствующих в обществе интересов и ценностей.

**ИННОВАЦИЯ** — изменения, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности; деятельность по разработке и реализации нововведений.

**ИНФРАСТРУКТУРА** — совокупность взаимосвязанных элементов, характеризующих окружающую среду.

**ИНФРАМЕНЕДЖМЕНТ** — управление внешними процессами в той мере, в какой это оказывается возможным, т. е. внимание к внешним процессам и попытки управления ими.

**КАРТЕЛЬ** — договорное горизонтальное объединение предприятий, остающихся в правовом отношении юридически независимыми, но лишенных части собственной экономической самостоятельности.

**КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ** — комплекс характеристик, отражающих потребность и возможность высокой социально-экономической эффективности управления.

**КОММАНДИТ** — лицо, несущее ограниченную ответственность.

**КОМПРОМИСС** — соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок.

**КОНСЕНСУС** — достижение согласия по спорным вопросам.

**КОНСОРЦИУМ** — горизонтальное объединение предприятий для проведения определенных заданий в ограниченное время.

**КОНЦЕРН** — горизонтально-вертикальное и неограниченное объединение предприятий, которые, оставаясь в правовом отношении самостоятельными, отказались от своей экономической самостоятельности в пользу единого руководства.

**КОММИВОЯЖЕР (РАЗЪЕЗДНОЙ АГЕНТ)** — служащий, обладающий полномочиями способствовать заключению сделок или заключать сделки от имени хозяина за пределами предприятия (фирмы).

**КОРПОРАЦИЯ** — объединение или сообщество, созданное для реализации специфических интересов, которые отражены в нормах и принципах совместной деятельности.

**ЛИДЕР** — менеджер или любой член группы, оказывающий значительное влияние на поведение людей, формально или неформально выполняющий функции управления, пользующийся уважением и авторитетом.

**МАРКЕТИНГ** — вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей с помощью обмена на рынке. М. можно рассматривать как систему организации и управления хозяйственной деятельностью, которая максимально ориентирована на удовлетворение потребностей и запросов потребителей через рыночную конкуренцию.

**МЕНЕДЖМЕНТ** — совокупность принципов, методов, способов и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**МОНИТОРИНГ** — систематическое отслеживание процессов или тенденций, постоянное наблюдение с целью своевременной оценки возникших ситуаций.

**НОВАЦИЯ** — прекращение обязательства по соглашению сторон путем замены его новым обязательством.

**ОПЦИОН** — право выбора альтернативных валютных условий контракта, которое обусловлено в договоре и предоставляется соответствующей стороне соглашения на определенный срок или при определенных обстоятельствах, что создает возможности для валютного арбитража.

**ПРЕДВИДЕНИЕ** — способность человека предугадывать будущее, результат деятельности, возможное состояние.

**ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ** — совокупность деловых качеств человека, характеризующих его способность к инициативной и рискованной деятельности, принятию нестандартных решений, определению условий и возможностей успеха.

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ** — представление фирмы, товара и др. с целью ознакомления или рекламы.

**ПРОТЕКЦИОНИЗМ** — экономическая политика государства, которая имеет цель защитить национальную экономику от иностранной конкуренции введением высокого таможенного сбора на ввозимые в страну товары, ограничением или полным запретом ввоза некоторых товаров.

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ** — экономический показатель эффективности работы предприятия за определенный период, который характеризует его прибыльность.

**РИСК** — принятие решений, вероятность успеха которых недостаточно высока.

**РОЯЛТИ** — вид лицензионного вознаграждения, который представляет собой ежегодные проценты или текущие отчисления, устанавливаемые в виде фиксированных ставок (в процентах) на основании расчета фактического экономического результата от использования лицензии.

**САНКЦИЯ** — 1) часть закона, правовой нормы, где указываются правовые последствия нарушения этого закона; 2) меры воздействия (экономические, финансовые) против государства, которое нарушило международные соглашения.

**СИНДИКАТ** — объединение предпринимателей, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении юридической и производственной самостоятельности предприятий, входящих в него.

**СИТУАЦИЯ** — состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.

**ТЕСТ** — метод диагностики проблем, связанных с деятельностью человека; используется в исследовании проблем менеджмента.

**ТРАНСФЕР(Т)** — 1) перевод соглашения с одного счета на другой; 2) перевод иностранной валюты, ценных бумаг или золота из одной страны в другую.

**ТРЕСТ** — объединение предпринимателей, в котором входящие в него предприятия теряют свою хозяйственную, юридическую и коммерческую самостоятельность и подчиняются единому решению.

**УНИФИКАЦИЯ** — приведение чего-либо к единой форме, системе.

**УПРАВЛЕНИЕ** — целенаправленное воздействие, согласующее совместный труд людей.

**ФАКТОРИНГ** — разновидность торгово-коммерческой операции, объединенной с кредитованием оборотного капитала клиента.



**ХОЛДИНГ** — вид предпринимательства, суть которого заключается в приобретении контрольного пакета акций различных компаний с целью контроля за их деятельностью и получения дивидендов.

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ** — процесс распределения полномочий в направлении их концентрации на вышестоящих уровнях системы управления.

**ШТАБНОЙ ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ** — специалисты, призванные повышать эффективность работы менеджеров линейных подразделений.

**ЭКСПЕРТ** — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он может дать обоснованное заключение по той или иной проблеме.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
2. *Беме Г., Хен Р.* Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Бад-Гарцбург, 1993.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Экономика, 1995.
4. *Волгин Н. А.* Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. — М.: Экономика, 1998.
5. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи, 1995.
6. *Горохова К. Г.* “Государство благосостояния”: шведская модель. — М.: Знание, 1994.
7. *Грейсон Д.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
8. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент. — К.: МАУП, 1998.
9. *Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1994.
10. *Зихард В.* Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.
11. *Исикава К.* Японские методы управления качеством: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988.
12. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987.
13. *Коренной А. А., Карпов В. И.* Курс инновационного менеджмента. — К.: Либра, 1997.
14. *Лебедева И. П.* Японские корпорации: стратегия развития. — М.: Экономика, 1995.
15. *Монден Я.* “Тоёта”. Методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
16. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 1984.
17. *Пронников В. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии. — М.: Экономика, 1989.
18. *Радзиевская М. С.* Опыт организации и управления НИР и ОКР в зарубежных странах. — К.: Наук. думка, 1992.

19. *Рудакова М. С.* Инновационный процесс в странах развитого капитализма. — М.: Экономика, 1991.
20. *Тичи Н., Деванна М.* Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций): Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
21. *Управление по результатам* / Т. Санталайнен и др. — М.: Прогресс, 1993.
22. *Харингтон Дж.* Управление качеством в американских предприятиях. — М.: Экономика, 1990.
23. *Швеция:* Социально-экономическая модель. — М.: Мысль, 1991.
24. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 1999. — 288 с.
25. *Щёкин Г. В., Яровой В. И.* Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала. — К.: МАУП, 1995.
26. *Яккока Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Раздел 1. Менеджмент на пороге XXI века</b> .....	4
1.1. Международное экономическое сотрудничество .....	4
1.2. Транспортное обеспечение международных связей .....	10
1.3. Причины возникновения и особенности предприятий нового типа .....	13
1.4. Организационные структуры концернов и компаний в международной практике .....	18
1.5. Глобальное видение и новое аналитическое мышление .....	26
1.6. Основные тенденции и концепции управления на пороге XXI века .....	31
<b>Раздел 2. Международные системы качества</b> .....	37
2.1. Теоретические аспекты системы управления качеством .....	37
2.2. Опыт промышленно развитых стран в управлении качеством продукции .....	42
<b>Раздел 3. Инновационный менеджмент (зарубежный опыт)</b> .....	61
3.1. Модель инновационного процесса в странах Западной Европы .....	62
3.2. Государство и частный бизнес в инновационном процессе в странах Западной Европы .....	67
3.3. Финансирование научно-технической деятельности .....	73
3.4. Инновационная деятельность в Украине — способ преодоления кризиса .....	75
<b>Раздел 4. Практический опыт международного менеджмента</b> .....	78
4.1. Менеджмент США .....	78
4.2. Особенности японского менеджмента .....	91

4.3. Менеджмент на предприятиях Германии .....	150
4.4. Особенности менеджмента в Швеции .....	166
4.5. Система управления по результатам. Финский опыт .....	192
4.6. Зарубежный опыт управления персоналом .....	207
<b>Краткий словарь основных понятий и терминов .....</b>	<b>229</b>
<b>Список использованной и рекомендуемой литературы .....</b>	<b>234</b>

Навчальний посібник написаний відповідно до програми курсу “Міжнародний менеджмент”. Проаналізовано питання міжнародного економічного співробітництва, нове в управлінні за кордоном, міжнародні системи якості, а також особливості менеджменту США, Японії, країн Західної Європи. Передовий зарубіжний досвід викладачів з огляду на можливості його використання в умовах України.

Для студентів усіх форм навчання, які вивчають дисципліну “Міжнародний менеджмент”, викладачів вузів, керівників, спеціалістів, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту.

Навчальне видання

Родченко Василь Васильович

## **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Навчальний посібник*

2-ге видання, стереотипне

(Рос. мовою)

Редактор *С. Г. Атаєва*

Коректор *С. І. Мазніченко*

Комп’ютерна верстка *А. Б. Нефедов*

Оформлення обкладинки *Я. С. Уласік*

*Реєстраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000*

Підп. до друку 21.02.02. Формат 60×84/6. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14,0. Обл.-вид. арк. 14,7. Тираж 5000 пр. Зам. № 2-343

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП “Експрес-Поліграф”  
04080 Київ-80, вул. Фрунзе, 47/2